

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN  
PROGRAMA MULTIINSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (UnB/UFPB/UFRN)**

**MARIA SUELI ARNOUD FERNANDES**

**POTENCIAL DE UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL NO PROCESSO DE  
PRESTAÇÃO DE CONTAS SOB A ÓTICA DO MECANISMO DA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: UM ESTUDO EM HOTÉIS BRASILEIROS**

João Pessoa

2012

**MARIA SUELI ARNOUD FERNANDES**

**POTENCIAL DE UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL NO PROCESSO DE  
PRESTAÇÃO DE CONTAS SOB A ÓTICA DO MECANISMO DA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: UM ESTUDO EM HOTÉIS BRASILEIROS**

Tese apresentada ao Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr. José Dionísio Gomes da Silva

João Pessoa

2012

F363p Fernandes, Maria Sueli Arnoud

Potencial de utilização da informação contábil no processo de prestação de contas sob a ótica do mecanismo da governança corporativa: um estudo em hotéis brasileiros/ Maria Sueli Arnoud Fernandes – João Pessoa: UnB/UFPB/UFRN, 2012.

234p. il.:

Orientador: Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva.

Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) Universidade Federal da Paraíba. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Doutorado Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB-UFPB-UFRN).

Contabilidade 2. Hotelaria 3. Governança Corporativa 4. Accountability I. Universidade de Brasília II. Universidade Federal da Paraíba III. Universidade Federal do Rio Grande do Norte IV. Título.

UFPB/BC

CDU: 657:640.41(043)

**MARIA SUELI ARNOUD FERNANDES**

**POTENCIAL DE UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL NO PROCESSO DE  
PRESTAÇÃO DE CONTAS SOB A ÓTICA DO MECANISMO DA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA: UM ESTUDO EM HOTÉIS BRASILEIROS**

Tese submetida à apreciação e aprovação da Banca Examinadora do Programa de Doutorado Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB/UFPB/UFRN), como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis, em 11 de maio de 2012.

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. José Dionísio Gomes da Silva  
UnB/UFPB/UFRN  
Membro Interno  
Orientador

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Benny Kramer Costa  
UNINOVE/SP  
Membro Externo

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Carlos Renato Theóphilo  
UNIMONTES/MG  
Membro Externo

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante  
UnB/UFPB/UFRN  
Membro Interno

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Paulo Amilton Maia Leite Filho  
UnB/UFPB/UFRN  
Membro Interno

João Pessoa  
2012

## DEDICATÓRIA

A meus filhos Icaro Michel Arnaud Pinheiro e Giovanna Louise Arnaud Ribeiro, por terem-se privado de minha presença quando muito necessitaram.

A meus pais, Rita Arnaud Fernandes e João Alves Fernandes (in memoriam), pelo apoio e amor incondicional.

A minha família, sempre!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai Todo-Poderoso, por permitir minha existência e estar presente em todos os dias de minha vida, mesmo quando eu estive distante Dele.

Ao Professor Dr. José Dionísio da Gomes da Silva, pela orientação, sem a qual esta pesquisa não teria chegado ao final.

Aos professores do Programa Multiinstitucional e Inter-regional UnB/UFPB/UFRN, em especial, aos professores José Matias-Pereira e Edilson Paulo.

Aos gerentes dos hotéis participantes dessa pesquisa que, gentilmente, dispuseram-se a responder o questionário de pesquisa, bem como aos gerentes dos hotéis de João Pessoa que, responderam ao questionário do pré-teste, foram agentes fundamentais para que pudesse melhorar o instrumento de pesquisa para as conclusões desse trabalho.

A meus pais: Rita Arnaud Fernandes e João Alves Fernandes, pelo apoio, amor e carinho que sempre me proporcionaram.

Ao meu pai (*In memórian*), quando, no segundo ano deste doutorado, deixou-me órfã de apoio, carinho e amor incondicional. A você, papai, minha eterna saudade.

A Icaro Michel Arnaud Pinheiro e Giovanna Louise Arnaud Ribeiro, meus filhos, por suas presenças em minha vida, vocês são a minha maior razão de viver, e quem me dá forças para continuar batalhando.

Aos meus irmãos – Meiriceli (*in memorian*), Marcondes, Geralda, Rejane, Roniê e Irani (irmã de coração) – cujo privilégio de suas presenças foi-me dado por Deus, pois só me trouxeram alegria.

Aos colegas professores da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Roberto Quirino do Nascimento (da Informática); Jozemar Pereira dos Santos (da Estatística), Erik Figueiredo e Paulo Amilton (da Economia) pelas orientações no

tratamento estatístico dessa tese, em especial, ao professor Roberto Quirino pela sua amizade e apoio incondicional.

Aos colegas professores do Departamento de Finanças e Contabilidade da UFPB, pelo incentivo e apoio, em especial, Silvio Romero de Almeida, Karla Katiúscia, Tiago Echternacht e Paulo Roberto Cavalcante.

A todos os amigos da “Primeira Turma de Doutorado UnB/UFPB/UFRN”, minha turma, e todos os amigos da “Segunda Turma de Doutorado”, nesta me integrei e fui acolhida para cumprir algumas disciplinas, bem como aos demais amigos que conquistei durante o doutorado.

Aos meus amigos de batalha constante: Wenner, Marilson, França e Ducineli, pela amizade e companheirismo.

A Eduardo Tadeu e Nonato Araújo Nascimento (da UnB), pessoas que foram fundamentais no apoio a nossa estada em Brasília, meu eterno agradecimento.

A Sonia Maria Cândido e Rosangela Palmeira, pelo incentivo, amizade e correções realizadas neste trabalho.

A Thiago Alexandre de Almeida e a Neuma Maria Veloso, meus amigos, pela força, incentivo e amizade incondicional.

À CAPES, pela Bolsa de Doutorado que me concedeu.

À UFPB, por ter me liberado para cursar o Doutorado.

A Ivanacy, Aline, Rodolfo e Ridan, funcionários da UFPB, UnB e UFRN, que nos receberam com carinho e nos deram o apoio necessário.

Finalmente, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desse trabalho, em especial, a minha secretária Maria da Paz dos Santos Costa que deu todo o suporte sempre que precisei me ausentar de casa.

“O que foi, isso é o que há de ser, e o que se fez, isso se tornará a fazer; nada há novo debaixo do sol.”

(Eclesiastes, 1:9)

“Há grandes homens que fazem os outros se sentirem pequenos, mas os verdadeiros grandes homens são aqueles que fazem os outros se sentirem grandes.”

(G. K. Chesterton)

“Quero subir no palco e ser dona das minhas histórias. Fazer do teatro da vida o sucesso das minhas vitórias!”

(Desconheço a Autoria)



## RESUMO

O turismo é sempre uma das principais fontes geradoras de riquezas para os países que têm esta atividade explorada. Atrelada ao turismo está a hotelaria que dá suporte ao turista nas suas viagens o alojando. Os hotéis vêm se adequando às exigências dos clientes para prestar-lhes serviços de qualidade. Nesse contexto, está o gestor hoteleiro que, por um lado, deve atender às necessidades do cliente e, por outro, dar resposta aos acionistas/proprietários que investiram naquela organização e esperam retorno. Por outro lado surge a governança corporativa (GC) como um conjunto de mecanismos de incentivos e controles, dando apoio à gestão, pela implementação de boas práticas organizacionais. Dentro dos valores da GC, está a *Accountability* que, com o apoio da contabilidade, auxilia o gestor no processo de prestação de contas e reduz a assimetria informacional entre o principal e o agente. A proposta deste trabalho é investigar a utilização da informação contábil no processo de prestação de contas – *Accountability* – aos acionistas/proprietários de hotéis no Brasil. A pesquisa foi dividida em duas partes interligadas: a primeira, constituída do referencial teórico, e a segunda abrange a pesquisa de campo. Estas partes visam a responder ao problema de pesquisa definido como: existe contribuição efetiva da informação contábil para o processo de prestação de contas nos hotéis brasileiros, sob a ótica da governança corporativa? Para responder a essa questão, procedeu-se a pesquisa de campo identificando a utilização da informação contábil no processo de prestação de contas, junto a hotéis de seis capitais brasileiras. Os procedimentos metodológicos foram divididos em quatro fases: (a) a pesquisa bibliográfica, para construir a plataforma teórica; (b) a aplicação da pesquisa de campo, junto aos gestores dos hotéis selecionados por meio de pesquisa *survey* (questionário); (c) a elaboração das conclusões, através da estatística descritiva; e (d) a realização de testes de hipóteses (Qui-Quadrado) para verificar a utilização da informação contábil dentro dos parâmetros da governança corporativa, especialmente, a prestação de contas – *Accountability*. Os resultados apontaram que os gestores dos hotéis utilizam informações contábeis no processo de prestação de contas, principalmente, as advindas da DRE, do Balanço Patrimonial, do Relatório Orçamentário, da Demonstração de Fluxo de Caixa e do Controle Patrimonial, por ordem de prioridade. Porém, boa parte das informações geradas pela contabilidade são insuficientes para subsidiarem o processo de prestação de contas, sinalizam, ainda, que os gestores têm dificuldades em obter/produzir informações para elaboração do relatório de prestação de contas porque: as informações contábeis são recebidas tardiamente, as informações contábeis não são confiáveis e o sistema de informações contábil é deficiente, principalmente, causando transtornos ou dificuldades aos gestores. Para a prestação de contas – *Accountability* – aos acionistas/proprietários, os gestores, utilizam como principal meio de comunicação o relatório periódico, inferior a um ano.

**Palavras-chave:** Turismo. Hotelaria. Contabilidade. Governança Corporativa. *Accountability*.

## ABSTRACT

*Tourism is one of the main sources of income for the countries that make use of such activity. Attached to tourism are hotel services that provide lodging to the tourists during their journeys. Hotels have changed in accordance to the requirements of the clients in a way to provide quality services. In this context the hotel managers are found. In one hand they must fulfill the clients' needs and on the other hand they have to answer to stockholders and investors to the organization, who expect to see return on their investments. Also, there is the Corporative Governance (CG), a group of mechanisms of incentive and control to support the management in order to implement good organizational practices. Within the arrays of CG, is the accountability that, alongside accounting, aids the manager with the process of financial Accountability and reduces the informational asymmetry between the principal and the agent. The goal of this paper is to scope the usage of accounting statements within the process of financial Accountability to the stockholders and hotel investors in Brazil. The research was divided into two no-independent phases: the first phase is made up of the theoretic research and the second phase is the field research. These phases have the goal of answering the key-question of this research. Do the accounting statements provide an effective contribution within the process of financial Accountability in the brazilian hotels under the view point of corporative governance? In order to answer this question, the field research took place to identify the usage of accounting statements within the process of financial Accountability among hotels of six brazilian capitals. The methodological procedures were divided into four phases: a) bibliographic research in order to establish a theoretic base; b) the field research with the managers of the selected hotels through a survey; c) the compiling of results through descriptive statistics; and d) Chi-Square testing to verify the use of accounting statements within the parameters of Corporative Governance specially as it refers to financial Accountability. The results suggested that the hotel managers utilized the accounting statements for financial Accountability mainly the ones from the DRE, the Balance Sheet, the Budget Reporting, the Statement of Cash Flow, and the Assets Control in order. However, a significant part of the information acquired through the accounting systems is insufficient to establish the process of financial Accountability. It was also indicated that the manager have difficulties in obtaining the information to produce their financial Accountability reports because the accounting statements are received late, are unreliable or incomplete causing wear and trouble to the managers. In order to provide financial Accountability to the stockholders and investors, the managers make use of the partial reports as the primary means of communication usually with data less than one year old.*

**Key-words:** *Tourism. Hotel services. Accounting. Corporative Governance. Accountability.*

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPCONT	Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
BACEN	Banco Central do Brasil
<i>BNDES</i>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BP	Balanço Patrimonial
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CG	Governança Corporativa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DFC	Demonstração de Fluxo de Caixa
DOAR	Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ECGI	<i>European Corporate Governance Institute</i>
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FASB	<i>Financial Accounting Standard Board</i>
<i>FRC</i>	<i>Financial Reporting Council</i>
FUCAPE	Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MTur	Ministério do Turismo
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
USP	Universidade de São Paulo

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Trade Turístico .....	29
Figura 02 - Sistema Hotel e seu ambiente próximo.....	38
Figura 03 - Relações de Agência .....	52
Figura 04 - Informação Contábil, sua utilidade e seus usuários.....	53
Figura 05 - O Problema de Agência dos gestores e a Governança Corporativa.....	57
Figura 06 - Concepção Restrita de Governança: a harmonização dos conflitos derivados da concentração da propriedade e dos derivados da dispersão.....	64
Figura 07- Concepção de governança de maior abrangência, quanto à gestão das demandas dos <i>stakeholders</i> .....	65
Figura 08 - Ausência de <i>Accountability</i> causando a assimetria informacional .....	117
Figura 09 - Círculo da <i>Accountability</i> .....	119
Figura 10 - Destino turístico escolhido .....	123

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Evolução dos Artigos sobre GC por ano.....	98
Gráfico 02 - Artigos Aceitos sobre GC (1999 a 2008) .....	100
Gráfico 03 - Amostra da Pesquisa.....	125
Gráfico 04 - Tipos de Sociedades da Pesquisa.....	136
Gráfico 05 - Rede Hoteleira.....	137
Gráfico 06 - Porte dos Hotéis Pesquisados.....	138
Gráfico 07 - Meios de Hospedagem.....	139
Gráfico 08 - Princípios de Governança e Gestão Empresarial .....	142
Gráfico 09 - Apresentação do Processo de Prestação de Contas .....	144
Gráfico 10 - Contabilidade do Meio de Hospedagem.....	145
Gráfico 11 - Comparativo das Informações Recebidas x Utilizadas.....	149
Gráfico 12 - Comparação: itens causadores e não causadores de dificuldades/transtornos ao gestor.....	155
Gráfico 13 - Itens Causadores e não Causadores de dificuldade para os gestores (agrupados).....	159
Gráfico 14 - A Prestação de Contas do hotel atende às necessidades dos acionistas/proprietários .....	161
Gráfico 15 - Relevância do Relatório de Prestação de Contas .....	163
Gráfico 16 - <i>Accountability</i> Identificada e Utilizada no Hotel .....	164
Gráfico 17 - Transparência Identificada e Utilizada no Hotel .....	165
Gráfico 18 - Equidade Identificada e Utilizada no hotel.....	165
Gráfico 19 - Responsabilidade Social Identificada e Utilizada no Hotel .....	166
Gráfico 20 - Informações Relevantes para a Prestação de Contas.....	167
Gráfico 21 - Contribuição da <i>Accountability</i> para a Gestão Hoteleira.....	169
Gráfico 22 - Suficiência da Informação Contábil para a <i>Accountability</i> .....	169

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Classificação oficial dos Meios de Hospedagem.....	35
Quadro 02 - Classificação do Porte do Hotel por UH.....	39
Quadro 03 - Porte Das Empresas De Serviço (IBGE).....	39
Quadro 04 - Obras Precursoras sobre Governança Corporativa .....	63
Quadro 05 - Concepções de Governança Corporativa .....	68
Quadro 06 - Conceitos de Governança Corporativa: uma tentativa de síntese. ....	70
Quadro 07 - Áreas Essenciais dos Princípios da OECD .....	71
Quadro 08 - Valores da Governança Corporativa .....	72
Quadro 09 - Exigências para a Listagem no Nível 1 .....	90
Quadro 10 - Exigências para a Listagem no Nível 2 .....	91
Quadro 11 - Exigências para a Listagem no Novo Mercado .....	91
Quadro 12 - Código de Governança Corporativa por País/Órgão.....	92
Quadro 13 - Variáveis da Pesquisa.....	126
Quadro 14 - Desdobramento das Variáveis da Pesquisa.....	126

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Discriminação, quantidade e percentual de participantes da pesquisa – Universo da Pesquisa .....	124
Tabela 02 - Capital/Estado/Região da Pesquisa.....	140
Tabela 03 - Alpha de Cronbach Geral.....	141
Tabela 04 - Alpha de Cronbach das questões com escala <i>likert</i> .....	141
Tabela 05 - Itens RECEBIDOS da Contabilidade pelo Gestor .....	146
Tabela 06 - Itens utilizados no Processo de Prestação de Contas .....	148
Tabela 07 - Itens que causam dificuldades/transtornos ao gestor .....	154
Tabela 08 - Itens que causam dificuldades/transtornos ao gestor (três categorias)	157
Tabela 09 - Meios de Comunicação utilizados para prestação de contas.....	160
Tabela 10 - Valores Essenciais da GC identificados no hotel .....	164
Tabela 11 - Exemplo do teste Qui-Quadrado: Q11.a * Q12.a .....	171
Tabela 12 - Exemplo: Teste de significância: Questão 11.a x Questão 12.a .....	171
Tabela 13 - Significância do Teste: Questão 11. x Questão 12.....	172
Tabela 14 - Significância do Teste: Questão 20 x Questão 12.....	175
Tabela 15 - Significância do Teste: Questão 20 x Questão 12.....	177
Tabela 16 - Significância do Teste: Questão 03.1 x Questão 12.....	179
Tabela 17 - Significância do Teste: Questão 17.d x Questão 12 .....	181
Tabela 18 - Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * <i>Accountability</i> identificada e utilizada no hotel .....	184
Tabela 19 - Significância do teste: Questão 19 x Questão 17.d.....	184
Tabela 20 - Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão * Porte do Hotel .....	186
Tabela 21 - Significância do teste: Questão 19 x Questão 03.1.....	186
Tabela 22 - Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * Porte (ajustada): Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa) .....	187
Tabela 23 - Significância do teste: Questão 19 x Questão 3.1.....	187
Tabela 24 - Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa) .....	188
Tabela 25 - Significância do teste: Questão 19 x Questão 03.1.....	188
Tabela 26 - Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira (ajustada) * 3.1. Porte do Hotel .....	189
Tabela 27 - Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira (ajustada) * Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa .....	190

Tabela 28 - Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira (ajustada) * Porte (ajustada): Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa) .....	190
Tabela 29 - Significância do Teste: Questão 19 (ajustada) x Questão 03.1 (ajustada) .....	191
Tabela 30 - Exemplo do teste Qui-Quadrado da Questão10 x Questão 11.g .....	192
Tabela 31 - Significância do Teste: Questão 10 x Questão 11.....	193
Tabela 32 - Significância do Teste: Questão 10 (ajustada) * Questão 11 .....	194
Tabela 33 - Significância do Teste: Questão 10 (ajustada) * Questão 11 .....	194
Tabela 34 - Significância do Teste: Questão 08 * Questão 17 .....	195
Tabela 35 - Significância do Teste: Questão 02 * Questão 14 .....	196
Tabela 36 - Significância do Teste: Questão 11 * Questão 03.1 .....	197



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1	OBJETIVOS.....	23
1.2	JUSTIFICATIVA.....	23
1.3	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	25
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	25
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	27
2.1	O AMBIENTE HOTELEIRO .....	27
2.2	INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO.....	40
2.3	SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E CONTROLE NAS EMPRESAS ....	44
<b>2.3.1</b>	<b>Teoria da Agência</b> .....	47
<b>2.3.2</b>	<b>Custos de Agência e de Transação</b> .....	54
2.4	GOVERNANÇA CORPORATIVA: ABORDAGEM CONCEITUAL .....	60
<b>2.4.1</b>	<b>Valores Essenciais da Governança Corporativa</b> .....	71
<b>2.4.2</b>	<b>Códigos de Governança Corporativa</b> .....	84
<b>2.4.3</b>	<b>Pesquisas Científicas Nacionais em Governança Corporativa</b> .....	95
2.4.3.1	<i>Pesquisa realizada por Lima et al. (2011)</i> .....	96
2.4.3.2	<i>Pesquisa realizada por Muritiba et al. (2010)</i> .....	97
2.4.3.3	<i>Pesquisa realizada por Catapan e Cherobim (2010)</i> .....	99
2.4.3.4	<i>Pesquisa realizada por Bianchi et al. (2009)</i> .....	99
2.4.3.5	<i>Pesquisa realizada por Nascimento et al. (2009)</i> .....	101
2.5	CONTABILIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	102
2.5.1	Informação Contábil e sua Evidenciação.....	105
2.6	PRESTAÇÃO DE CONTAS AOS USUÁRIOS – ACCOUNTABILITY.....	109
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	121
3.1	VARIÁVEIS.....	125
3.2	COLETA DE DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA.....	128
3.3	PRÉ-TESTE.....	133
<b>4</b>	<b>TRATAMENTO DOS DADOS: RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	135
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA .....	135

<b>4.1.1</b>	<b>Caracterização da Organização (Parte I do Instrumento de Pesquisa)..</b>	<b>135</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Dados da pesquisa (Parte II do Instrumento de Pesquisa).....</b>	<b>140</b>
<b>4.2</b>	<b>APLICAÇÃO DO MÉTODO QUI-QUADRADO .....</b>	<b>170</b>
	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>198</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>209</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa de Tese.....</b>	<b>229</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O turismo é uma das maiores fontes geradoras de divisas, e é considerado uma das maiores e mais lucrativas indústrias do mundo. Além de trazer recursos para a região, é inegável a contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Dados do Banco Central (BC) apontam que em 2011, “[...] os turistas estrangeiros gastaram US\$ 6,775 bilhões no Brasil, o que representa um crescimento de 14,4%, em relação a 2010, quando o número ficou em US\$ 5,9 bilhões”. (BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO – MTur, 2012). De acordo com este Ministério, o mês de dezembro de 2011 registrou, sozinho, US\$ 650 milhões, superando o mês de março de 2010, o qual tinha sido o melhor mês, anteriormente registrado, quando o movimento de entrada foi de US\$ 630 milhões. As receitas cambiais geradas pelo turismo no Brasil, em 2010 e 2011, foram (US\$ milhões) de 5.919 e 6.775, respectivamente. (BANCO CENTRAL DO BRASIL *apud* BRASIL. MTUR, 2012).

Dados de 2011 apontam que o Brasil tinha disponível 1,35 milhões de quarto sem hotéis, pousadas, *resorts* e outros tipos de organizações hoteleiras. A tendência é de que mais 150 mil cômodos (quartos) sejam construídos ao longo dos próximos três anos. (BRAZIL, 2011). Para Brazil, “Até 2013, teremos 350 novos empreendimentos em todo o país [...] Estes novos investimentos chegam a R\$ 1,5 bilhão por ano. É um valor considerável e mostra o crescimento do setor.” (BRAZIL, 2011).

Com relação à geração de empregos, o turismo é um dos setores de serviços que mais emprega no Brasil. O segmento hoteleiro empregou 550 mil funcionários (0,8% da força do trabalho) e gerou outras 500 mil vagas indiretas. (AMAZONAS, 2007). “Atualmente, o setor de turismo emprega 7,2 milhões de pessoas. Estima-se que 870 mil atenderão visitantes durante o mundial, que tem público estimado em 600 mil visitantes.” (BRASIL. MTur, 2012).

Mais pessoas se empregarão no turismo, com isto, “o Ministério do Turismo (MTur) investirá R\$ 440 milhões para qualificar 306 mil profissionais do turismo até 2013. Essa é a meta do “Bem Receber Copa”, um dos mais abrangentes programas de qualificação do país, que o ministro do Turismo, Luiz Barretto, lançou [...]” (BRASIL. MTUR, 2010).

Para o Ministério do Turismo:

[...] o turismo brasileiro é responsável pela geração de emprego e renda. Afinal, mais de dois milhões de trabalhadores atuam no setor. Atualmente, 7,2 milhões de pessoas dependem das atividades características do turismo. E segundo o Ministério do Esporte esse número tende a aumentar com a realização da Copa do Mundo 2014. Serão cerca de 381 mil vagas temporárias criadas para o evento, onde 8% correspondem a lazer e 92% ao setor de hotéis, bares e restaurantes. A importância do setor turístico pode ser percebida ainda pela sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, de 3,6%, aproximadamente R\$ 132 bilhões. (BRASIL. MTUR, 2012)

Todo esse desenvolvimento do turismo, e, conseqüentemente, da hotelaria tem contribuído para o aumento da competição entre as empresas envolvidas no setor. Isto tem levado as empresas a refletirem sobre sua sobrevivência, forçando-as a se reestruturarem em bases sólidas e sustentáveis para garantirem continuidade. Para tanto, essas organizações estão sendo obrigadas a adotar alguns procedimentos, como: reestruturação em todos os seus setores; estabelecimento de métodos mais precisos para determinação de custos; e adoção de uma visão sistêmica na empresa. Todo esse aparato de mecanismos de sustentabilidade está aliado à viabilidade de manutenção da organização. Para tanto, depende da confiança dos investidores que injetam seus recursos na empresa e buscam retorno de seus investimentos.

A esse respeito Silveira (2004, p.12) comenta:

[...] a confiança dos investidores acerca da obtenção para si do retorno sobre seu investimento depende de um conjunto de fatores muito mais amplos e subjetivos, relacionados ao ambiente institucional onde a empresa está inserida, em que se destacam a proteção ao investidor, a infraestrutura legal, os direitos de propriedade e a garantia de cumprimento dos contratos.

Buscar o reconhecimento como empresa sólida e confiável tornou-se uma constante na vida das organizações. Ser empresa de valor é o novo modelo das organizações, isto leva a melhorar desempenhos em todas as dimensões para dar sustentabilidade empresarial. Nesse entendimento, toda empresa deverá se preocupar com seu competidor e, principalmente, com a imagem que passa para a comunidade.

Para Aglieta (*apud* MARTINS, 2004, p.21):

A perenidade das organizações e a criação de riqueza para o acionista foram justamente as bases ideológicas que levaram as empresas à reestruturação de seus processos, estrutura, capitais, trabalho e produtos e que têm promovido um sistema de avaliação pública constante, ou seja, pelo mercado. E cabe a Governança Corporativa das organizações estabelecer os comportamentos que induzirão a firma a maximizar o valor para o acionista.

A Contabilidade se enquadra nesse contexto, pois, como ciência social que é, tem como objeto o patrimônio da entidade. Nesse diapasão, auxiliar o gestor fornecendo informações que lhe permitam tomar decisões mais acertadas para proteger a organização é função da Contabilidade. Sua base conceitual está centrada em dois itens que, embora qualitativos, tornam a informação contábil útil para a tomada de decisão: relevância e confiabilidade (FASB *apud* TRAPP, 2009, p.5).

A relevância diz respeito à utilidade da informação contábil na tomada de decisão, e a confiabilidade se refere à fidelidade da informação, pois esta deve estar livre de erros no momento de sua utilização, pois, “[...] para que a informação seja livre de erro, é necessário que todo o sistema, ou toda a cadeia de valor da companhia, não contenha viés, que seja confiável.” (TRAPP, 2009, p.5).

Os gestores, dentro das organizações, devem tomar decisões baseadas em informações contábeis. Estas podem ser obtidas por meio de informes da contabilidade financeira, como Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício e/ou outros publicados, bem como daquelas advindas dos relatórios gerencias, relatórios gerados pela contabilidade com informações relevantes para serem avaliadas e auxiliarem o gestor na tomada de decisões.

Concorda-se com Reis (1997, p.14):

[...] a contabilidade ocupa espaço considerável na vida das organizações, não apenas em função de suas respostas formais aos problemas estruturados, mas, principalmente, em função de suas respostas aos problemas não estruturados, mediante apoio aos processos de decisões aos gestores.

Embora a Contabilidade gere informações necessárias à tomada de decisões, os gestores são os responsáveis pelas decisões que trarão benefícios ou não à organização. Sabe-se que, em muitos casos, as decisões são conflitantes entre acionistas/proprietários e gestores. Estes buscam garantir continuidade no emprego,

posição de destaque e outros objetivos que nem sempre coincidem com os interesses dos donos do capital, aqueles que investiram seus recursos na organização. Essa abordagem utiliza o que é chamado de perspectiva do agente-principal. O pressuposto dessa abordagem é o de que, com a separação de controle e de propriedade, os recursos da organização podem não ser eficientemente alocados, porque os gerentes não têm os mesmos interesses e motivações dos acionistas/proprietários, uma vez que existem, em muitos casos, interesses conflitantes entre eles.

O conflito de interesse, ou desalinhamento de interesse, causa o problema do risco moral<sup>1</sup>, que surge quando existem informações assimétricas. Pindyck e Rubinfeld (2002, p.601) comentam:

As informações assimétricas são uma característica de muitas situações econômicas. Frequentemente, o vendedor de um determinado produto conhece mais a respeito de sua qualidade do que o comprador. Os trabalhadores geralmente conhecem melhor sua destreza e habilidades do que seus empregadores. **Os administradores de empresa sabem mais a respeito dos custos, da posição competitiva e das oportunidades de investimentos da empresa do que os proprietários.** (Grifo Nosso)

Pindyck e Rubinfeld (2002, p.617-618) citam o seguinte problema da relação entre agente-principal em empresas privada:

Uma das funções dos proprietários é monitorar o comportamento de seus administradores. Porém, tal monitoramento é dispendioso, pois custa caro obter e utilizar informações, especialmente quando se trata de uma única pessoa. [...] Infelizmente, os meios de que dispõem os acionistas para controlar o comportamento dos administradores são limitados e imperfeitos. [...] é importante buscar soluções para o problema da relação agente e principal nas quais os proprietários alterem os incentivos com que se defrontam seus administradores sem ter de recorrer a intervenção do governo.

Na teoria da agência, parte-se do pressuposto de que há assimetria informacional entre o gestor e o proprietário, ou seja, entre o agente e o principal. Isto acontece, porque uns detêm mais informações do que outros e “[...] o principal não pode observar diretamente as atividades do agente, ou o agente conhece outros

---

<sup>1</sup>Risco moral (ou moral hazard). Um exemplo corriqueiro de risco moral é o caso do seguro de automóveis. Quando o cliente faz um seguro para proteger seu carro, há a possibilidade de que ele se descuide do veículo, uma vez que, se algo acontecer, a conta é da seguradora (risco moral). Esta última passa a depender da “moral” do contratante, deixando de ser uma coisa “matemática”. A medida para reduzir este risco que a seguradora passa a correr é a franquia. (<http://www.betoveiga.com/log/index.php/2008/03/o-que-risco-moral-ou-moral-hazard/>)

aspectos do trabalho desconhecidos pelo principal.<sup>2</sup>” (FOSS; LANDO; THOMSEN, 1998, p.635, tradução nossa)

Foram Jensen e Meckling (1976) a desenvolverem os primeiros estudos sobre essas divergências de interesse entre agente/principal, ou seja, entre acionistas, administradores, credores e funcionários. “O conflito de agência surge quando o agente (por exemplo, o administrador) deixa de representar os interesses do principal (o acionista, por exemplo) em prol dos seus interesses particulares.” (TRAPP, 2009, p.6).

Nesse sentido, surge a Governança Corporativa que, com seus mecanismos, busca equacionar interesses reduzindo os conflitos entre agente e principal. Para Silva (2006, p. 5), a Governança Corporativa (GC) é:

[...] um conjunto de princípios e práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diversos agentes da companhia (*stakeholders*), com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos seus acionistas.

Nesta mesma linha de pensamento, Silveira (2004, p. 16) comenta:

A governança corporativa pode ser vista como um conjunto de mecanismos que visam a aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento. O risco de os recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados decorre fundamentalmente da existência de uma situação entre propriedade e controle, onde as pessoas que fornecem capital não participam diretamente das decisões corporativas.

Os conflitos de interesses entre os gestores, como os tomadores de decisões, e os proprietários, a exemplo dos fornecedores de recursos, capital, são minimizados por meio de um conjunto de mecanismos que são partes integrantes da Governança Corporativa.

O cerne da questão é saber se esses mecanismos estão determinando o desempenho organizacional. No arcabouço da Governança Corporativa, os princípios dão sustentação às práticas de boa governança e dentre eles está o da *Accountability* ou prestação de contas. Este princípio é um elemento essencial para garantir a confiança entre gestores e investidores. Prestar informações daquilo que se administra é função do gestor e, “[...] os resultados contábeis têm um papel essencial na governança corporativa, uma vez que a manipulação intencional dos

---

<sup>2</sup> [...] the principal cannot directly observe the activities of the agent or that the agent knows some other aspect of the situation which is unknown to the principal.

resultados com o intuito de enganar terceiros pode ter importantes efeitos no valor e uso dos números contábeis” (LOPES *apud* TRAPP, 2009, p.6).

“Se os investidores não confiam na situação econômica da empresa relatada pelos relatórios contábeis, eles terão que recorrer a outros mecanismos, possivelmente mais custosos, para monitorar os administradores”. (TRAPP, 2009, p.6). Assim sendo, um desses mecanismos é a prestação de contas que deve gerar informações úteis aos investidores, tendo a contabilidade o papel preponderante nesse mecanismo da governança corporativa. “A estrutura de propriedade e controle, o conselho de administração, o conselho fiscal, a auditoria independente, o sistema de controles internos são alguns exemplos dos mecanismos que compõem a governança corporativa” (TRAPP, 2009, p.6).

Das constatações feitas e dos aspectos mencionados, é que surge o problema de pesquisa: Existe contribuição efetiva da informação contábil para o processo de prestação de contas nos hotéis brasileiros, sob a ótica da governança corporativa?

Com relação ao problema de pesquisa, é necessário deixar claro o que se denomina de “contribuição efetiva da informação contábil”, contida na sua estrutura, e como será esta identificada. A contribuição efetiva será considerada quando os gestores se utilizarem de informações contábeis contidas nas Demonstrações Contábeis como Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) e qualquer outro relatório emanado da contabilidade organizacional com o intuito de elaborar o seu relatório de prestação de contas aos acionistas/proprietários.

A resposta à questão de pesquisa evidencia o vínculo cada vez mais forte da governança corporativa com a contabilidade em um dos ramos de serviço importantes para o Brasil, o Hoteleiro. Tal vínculo se dá, principalmente, em relação ao uso das informações contábeis no processo de prestação de contas (a *Accountability*), que se constitui em um dos valores essenciais da GC e é elemento de suma importância para a contabilidade. Por outro lado, levando-se em consideração o papel social da contabilidade, podem-se criar as condições para ampliar o conhecimento da utilidade que o cidadão comum tem desse instrumento de controle econômico-financeiro.



## 1.1 OBJETIVOS

Considerando o problema definido, eis o objetivo geral: Investigar se a informação contábil contribui, de forma efetiva, para o processo de prestação de contas – *Accountability* – em hotéis no Brasil à luz da Governança Corporativa. E os objetivos específicos: a) verificar a relação entre a informação contábil disponibilizada aos gestores e a informação utilizada nos relatórios de prestação de contas elaborados; b) discutir o papel da informação contábil no processo de prestação de contas, de acordo com a governança corporativa; c) relacionar as informações que os gestores têm mais dificuldade de produzir/obter para a elaboração do relatório de prestação de contas; d) elencar os meios de comunicação pelos quais os gestores prestam contas aos acionistas/proprietários dos hotéis; e e) verificar se os gestores dos hotéis brasileiros atendem aos requisitos da Governança Corporativa no tocante ao processo de prestação de contas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A competitividade entre as empresas as obriga a refletir sobre seu futuro em bases sólidas e sustentáveis para se manterem no mercado. Com isto, entende-se que a satisfação do cliente, para empresas de serviço, é fundamental na determinação de sua continuidade. Outro fator a considerar é o contexto da globalização e da abertura de mercado, que tem levado as empresas a mudanças significativas, principalmente, no tocante a seus processos e a suas estruturas de controle e de poder. Nesse contexto, as organizações têm procurado, por meio da Governança Corporativa, alinhar os objetivos da gestão aos interesses dos acionistas/proprietários. Assim, “a governança corporativa é entendida como um conjunto de mecanismos por meio do qual se monitora e se exerce o controle nas grandes corporações”. (DUBEUX *apud* DEDONATTO, 2005, p.52).

Dentro do contexto da Governança Corporativa, está a *Accountability*. Trata-se de um termo sem tradução exata para o Português do Brasil, mas que remete à prestação de contas por parte de quem administra alguma coisa, seja em órgão público ou privado. O indivíduo, que ocupa a função de gestor, deve, com frequência, explicar as ações sob sua responsabilidade, dentro da organização, pois

a obrigação de prestar contas denota responsabilidade para com aquele que confiou gestão do seu investimento.

Considerando que a *Accountability* é um dos preceitos da Governança Corporativa, seja esta organização pública ou privada, é fundamental que toda e qualquer entidade tenha uma boa governança para se manter no mercado. Diante disso, esse estudo está voltado para empresas do setor hoteleiro e se propõe trabalhar a governança corporativa, mais especificamente no que tange à Prestação de Contas – *Accountability* – aos proprietários/acionistas.

A opção por esse tema justifica-se, pois, na medida em que contribui para ampliar a pesquisa na área da Contabilidade, especialmente da contabilidade gerencial, na Hotelaria, bem como da área da Governança Corporativa. Trata-se de um tema que vem sendo discutido no âmbito das organizações e no meio acadêmico, considerado algo, relativamente, novo no Brasil, de modo que se percebe a necessidade de que pesquisas envolvam tal assunto e sejam consolidadas.

O tema escolhido possui implicações no âmbito da sociedade, principalmente, aquelas vinculadas a empresas hoteleiras, uma vez que estão inseridas na indústria do turismo e são responsáveis pela geração de riqueza para o país e por uma infinidade de empregos diretos e indiretos, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país.

Muitos estudos têm sido realizados envolvendo a Governança Corporativa, mas até o momento não foram encontradas pesquisas empíricas que abordassem esse tipo de empresa com trabalhos vinculados à Governança Corporativa, mais especificamente, a Prestação de Contas – *Accountability*. Com isso, vê-se a relevância de tais empresas serem estudadas, com relação a pesquisas empíricas, uma vez que representam uma parcela significativa das empresas brasileiras atuando no mercado e no setor de serviços em todo o país.

Outro interesse deu-se, em parte, pelo crescimento que o ramo de atividade hoteleira vem tomando no Brasil, o que tende a aumentar com a Copa de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, que serão realizadas no Brasil. Isto impulsionará a economia nacional, trazendo riqueza para o país e gerando muitos empregos diretos e indiretos para a população, principalmente, na indústria hoteleira. Salienta-se ainda que, atualmente, as empresas hoteleiras compõem algumas redes de hotéis espalhadas em todo o território nacional e sabe-se que das

redes atuantes no país, três delas estão inseridas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) nos segmentos de governança corporativa.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando a informação contábil, dentro dos parâmetros da Governança Corporativa, utilizada pelos gestores dos hotéis na prestação de contas – *Accountability* – aos usuários, principalmente aos detentores do capital, os acionistas/proprietários, é que se tomaram hotéis das 06 (seis) capitais dos Estados brasileiros mais visitados no Brasil, em 2009: a) no Nordeste, destacaram-se Fortaleza e Salvador; b) no Sudeste: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte; e c) no Sul, Florianópolis.

De acordo com pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (MTur), desses hotéis, alguns estão vinculados a grandes redes hoteleiras no Brasil, a exemplo de hotéis da rede BHG S.A. - *Brazil Hospitality Group*, e três dessas redes estão listadas na BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo) nos três segmentos: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, conforme descritos no item 2.3.4 deste estudo.

Com relação ao universo da pesquisa, este foi delimitado tomando-se pelos meios de hospedagens<sup>3</sup> registrados nas ABIHs dos Estados selecionados e que possuíam de 70 a mais unidades habitacionais (apartamentos).

Com relação à delimitação temporal, a pesquisa foi realizada entre novembro de 2010 a 1º de agosto de 2011.

### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A pesquisa está organizada em cinco capítulos. O Capítulo 1 tratou da introdução do problema evidenciando a problemática de estudo, os objetivos, a justificativa, a delimitação do problema e esta parte de organização do trabalho. O Capítulo 2 explorou o referencial teórico para tratar do Ambiente Hoteleiro, da Informação e da Tomada de Decisão; da Governança Corporativa, da Contabilidade e da Governança Corporativa e da Prestação de Contas. O Capítulo 3 trabalhou os

---

<sup>3</sup> Organizações que prestam serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de uso exclusivo do hóspede, assim como outros serviços necessários aos usuários, denominado de serviços de hospedagem, por meio de um contrato, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (MTUR, 2008).

Procedimentos Metodológicos aplicados ao estudo; e o Capítulo 4 evidenciou o Tratamento e a Análise de Dados. Por fim, o quinto, mostrou as conclusões do trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O AMBIENTE HOTELEIRO

Diante do contexto atual brasileiro, o ambiente dos negócios mudou e, com isso, os clientes se tornaram mais exigentes e os concorrentes mais competitivos. Neste entendimento, muitas empresas tiveram sua liderança abalada por mudanças de tecnologia, pelos ganhos de qualidade e pelo aumento de produtividade de competidores considerados não tradicionais.

Nesse ambiente de competição, em que as empresas estão inseridas, para assegurar sua permanência e competitividade no mercado de atuação, essas empresas devem transformar-se rapidamente alcançando padrões de qualidade e de produtividade. Isso se deve ao fato de os clientes estarem mais exigentes e cobrarem dos fornecedores maior qualidade, alta confiabilidade, rapidez tanto na entrega quanto no atendimento, diversificação de produtos e serviços dentre outros.

Alguns fatores são responsáveis diretos por essas mudanças no ambiente competitivo dos negócios, principalmente, os que seguem a Globalização, a Automação, e a Tecnologia de Informação.

Da Globalização, trata-se de uma abertura de mercado que deu lugar à introdução de várias empresas nos diversos países e aumentou o fluxo de investimento. Nesta, a concorrência, entre estes novos competidores e empresas nacionais, tornou-se mais acirrada, o que tem forçado as empresas gerarem produtos e/ou serviços de boa qualidade a baixo custo; e a proporcionarem atendimento excelente por meio de prazos de entrega cada vez mais curtos.

Da Automação, tem-se que, com esse avanço tecnológico, houve mudança na estrutura de custos de manufatura, o que permite redução dos custos diretos; e, em contrapartida, aumento dos indiretos. Embora a ênfase seja dada aos custos de industrialização, tal fato é bem acentuado nas empresas de serviços, uma vez que os custos são, na maioria, indiretos. Portanto, “Competidores que implementem tecnologias estrategicamente importantes podem obter vantagens competitivas através de reduções de custo, melhorias de qualidade, reduções de prazo de entrega e melhor resposta aos clientes” (BERLINER; BRIMSON, 1992, p. 23)

E da Tecnologia de Informação. No ambiente empresarial, as empresas têm exigido administrações competentes que ajam, dando maior atenção à composição dos custos, à análise de valor, aos estudos para formação de preço, ao controle de perdas, ao controle de qualidade, ao gerenciamento de custos; e que alicerces a empresa numa visão sistêmica. Para atender a essas necessidades, as empresas devem implementar sistemas de informação adequados e eficientes, devem investir em tecnologias de informação que lhes permitam reagir às mudanças constantes, impostas por esse ambiente.

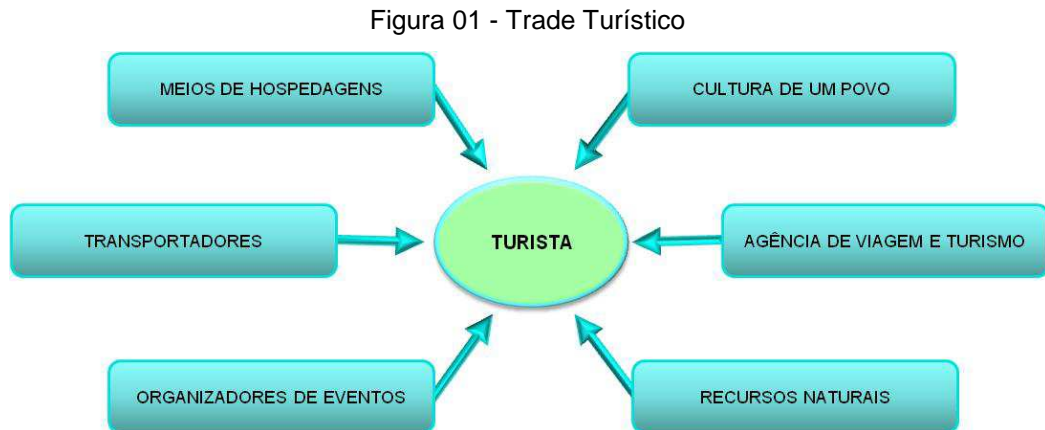
A instabilidade do cenário competitivo vem obrigando as empresas hoteleiras a se adaptarem às mudanças nesse ambiente. Para tal, as organizações buscam respostas mais rápidas para se manterem no mercado, devido, principalmente, ao ingresso de novos investidores no setor hoteleiro. As organizações correm atrás de resultados e estão intensificando a cobrança por desempenho superior para se perpetuarem e continuarem atrativas.

É nesse ambiente competitivo que os meios de hospedagem estão envolvidos. No setor hoteleiro, o produto turístico recebe um tratamento diferenciado dos produtos comuns de consumo. A exemplo disso, tem-se um apartamento de um hotel, que não foi ocupado em um dia, não é recuperado na semana seguinte. O produto turístico também não é móvel, devendo ser consumido na destinação. Nesse caso, é o consumidor quem se desloca.

Segundo Maribondo Filho (1998, p. 66):

O produto turístico é formado pelo conjunto de bens turísticos e prestação de serviços. Os primeiros satisfazem as exigências físicas e mentais do viajante: arte e folclore de um povo, contato com a cultura, usos e costumes de outros povos de outras civilizações, recursos naturais, como praias, montanhas, mares, rios, clima, paisagens, eventos culturais, artísticos, religiosos, esportivos etc. Os segundos, os serviços, são os meios que possibilitam ou facilitam ao viajante o acesso aos bens turísticos: agências de viagens, empresas de transporte, hotéis, restaurantes, lanchonetes, guias [...] Tudo isso junto se chama de *trade* turístico.

O *trade* turístico pode ser representado da seguinte maneira:



**Fonte:** Adaptada de Duarte (1996, p.19).

O turista é o centro das atenções dos produtos e dos serviços gerados dentro desse ambiente. Esses produtos e serviços são obtidos por meio da transformação de recursos – humano, material e dinheiro – e a eficiência das organizações envolvidas dependem da maneira como aqueles recursos estão sendo obtidos e empregados.

As organizações envolvidas no *trade* turístico buscam tornarem-se cada dia melhores no sentido de atender bem ao turista. Essas organizações “[...] existem dentro de um ambiente, que inclui fornecedores, clientes, concorrentes entre outros fatores externos, tais como condições econômicas, sociais, legais, legais, tecnológicas etc.” (ELIAS; DOLIVEIRA, 2007, p.4)

De acordo com a Lei 11.771/2008, os prestadores de serviços turísticos estão assim classificados:

Art. 21. Consideram-se prestadores de serviços turísticos, para os fins desta Lei, as sociedades empresárias, sociedades simples, os empresários individuais e os serviços sociais autônomos que prestem serviços turísticos remunerados e que exerçam as seguintes atividades econômicas relacionadas à cadeia produtiva do turismo:

**I - meios de hospedagem;**

II - agências de turismo;

III - transportadoras turísticas;

IV - organizadoras de eventos;

V - parques temáticos; e

VI - acampamentos turísticos

Parágrafo único. Poderão ser cadastradas no Ministério do Turismo, atendidas as condições próprias, as sociedades empresárias que prestem os seguintes serviços:

I - restaurantes, cafeterias, bares e similares;

II - centros ou locais destinados a convenções e/ou a feiras e a exposições e similares;

III - parques temáticos aquáticos e empreendimentos dotados de equipamentos de entretenimento e lazer;

IV - marinas e empreendimentos de apoio ao turismo náutico ou à pesca desportiva;

V - casas de espetáculos e equipamentos de animação turística;

VI – organizadores, promotores e prestadores de serviços de infra-estrutura, locação de equipamentos e montadoras de feiras de negócios, exposições e eventos;

VII - locadoras de veículos para turistas; e

VIII - prestadores de serviços especializados na realização e promoção das diversas modalidades dos segmentos turísticos, inclusive atrações turísticas e empresas de planejamento, bem como a prática de suas atividades. (BRASIL. MTUR, 2011, grifo nosso).

Todos os prestadores de serviços turísticos, segundo essa legislação, estão obrigados ao cadastro no Ministério do Turismo. Este expedirá certificado para cada cadastro deferido, inclusive de filiais, uma vez que as filiais são igualmente obrigadas ao cadastro no referido Ministério. As condições exigidas para as empresas hoteleiras obterem a certificação estão dispostas na Lei 11.771/08.

Os serviços turísticos, prestados por profissionais da área, são feitos dentro das instalações turísticas com infra-estrutura, equipamentos básicos adequados, serviços de agenciamento e hotelaria etc. Destes, os *meios de hospedagem* recebem maior relevância, por serem indispensáveis à realização do turismo.

A lei 11.771/08 trata dos meios de hospedagem no seu artigo 23:

Art. 23. Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominado de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

§ 1º Os empreendimentos ou estabelecimentos de hospedagem que explorem ou administrem, em condomínios residenciais, a prestação de serviços de hospedagem em unidades mobiliadas e equipadas, bem como outros serviços oferecidos a hóspedes, estão sujeitos ao cadastro de que trata esta Lei e ao seu regulamento.

§ 2º Considera-se prestação de serviços de hospedagem em tempo compartilhado a administração de intercâmbio, entendida como organização



e permuta de períodos de ocupação entre cessionários de unidades habitacionais de distintos meios de hospedagem.

§ 3º Não descaracteriza a prestação de serviços de hospedagem a divisão do empreendimento em unidades hoteleiras, assim entendida a atribuição de natureza jurídica autônoma às unidades habitacionais que o compõem, sob titularidade de diversas pessoas, desde que sua destinação funcional seja apenas e exclusivamente a de meio de hospedagem.

§ 4º Entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da unidade habitacional e dos serviços incluídos, no período de 24 (vinte e quatro) horas, compreendido nos horários fixados para entrada e saída de hóspedes.

Essa pesquisa adota a classificação do Ministério do Turismo quanto à classificação dos meios de hospedagem.

No tocante à Hotelaria, as viagens estão intimamente ligadas à natureza humana e são tão antigas quanto à humanidade. As primeiras viagens foram destinadas a poucos que detinham recursos e meios de locomoção. Essas pessoas despertaram a necessidade de criação de pousadas e hospedarias. As hospedarias, que tinham como objetivo primordial atender às necessidades mais elementares, abrigo e alimentação, surgiram por volta do século IV a. C. (JANEIRO, 1991).

Os primeiros viajantes foram peregrinos religiosos, comerciantes e outros. Com estes, nasce a ideia da hospitalidade, virtude alicerçada na forma de bem receber (JANEIRO, 1991). Mas, somente a partir de 1960, é que o turismo se desenvolve com mais intensidade. Nesse momento, são construídos novos hotéis, motéis, pousadas etc., inclusive, no Brasil. Campos e Gonçalves (1998, p. 79) comentam a esse respeito:

O crescimento do turismo desde a década de 50, isto é, após a Segunda Guerra Mundial, estimulou a construção de hotéis nas capitais e nos principais centros de atuação turística de diversos países [...] estava dada a partida para o desenvolvimento de grandes corporações hoteleiras, cujos nomes são amplamente conhecidos em todo o mundo: *Accord, Holiday In, Hilton, Miridien, Sheraton*, etc. Essas redes hoteleiras investem bilhões de dólares e ditam a evolução dos padrões de hospedagem, equipamentos e serviços em nossa época.

A partir do final da Segunda Guerra Mundial, verificou-se um incremento acelerado na chamada "Indústria do Turismo". As redes hoteleiras passaram a investir bilhões de dólares na área e, com isso, a indústria hoteleira tornou-se mais desenvolvida. Tal desenvolvimento da hotelaria no Brasil foi bastante lento. No início, quase toda a estrutura dos hotéis era importada, pois o País ainda não era industrializado, sendo necessário importar materiais como telhas, cerâmica, azulejos

e outros, dificultando a construção dos hotéis. A hotelaria começa a crescer no século XIX, com a edificação de hotéis nas principais cidades e capitais. (FERNANDES, 2001).

Somente no final da década de 1960, foram criadas superintendências de desenvolvimento nas várias regiões brasileiras, com o objetivo de analisar projetos industriais que garantissem a criação de empregos e o progresso local. Foram instituídos, a partir de então, os incentivos fiscais e financiamentos especiais para a área. (CAMPOS; GONÇALVES, 1998)

Com a criação da Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR, muitos projetos relacionados ao turismo e à hotelaria foram aprovados, aumentando o número de hotéis e, permitindo, a instalação de empresas estrangeiras no País. A hotelaria brasileira incrementou e passou a se igualar a de países desenvolvidos com a criação das superintendências voltadas para o desenvolvimento das diversas regiões, a SUDECO (Região Norte), a SUDAM (Região da Amazônia), a SUDESUL (Região Sul) e a SUDENE (Região Nordeste). Diversas linhas de crédito foram abertas e, com isso, "O Banco do Brasil e muitos bancos estaduais foram os grandes financiadores do turismo e da hotelaria, mediante projetos analisados e aprovados pela EMBRATUR." (CAMPOS; GONÇALVES, 1998, p. 83),

A partir da década de 1970, várias redes internacionais de hotéis começaram a operar no Brasil, como a *Hilton International Corporation*, a *Méridien*, a *Caesar Park*, *Othon* e outros. Desta forma, por todo o País, grandes redes instalaram seus hotéis, destacando-se *Hilton*, *Sheraton*, *Méridien*, *Accor*, *Panamerican*, *Clube Mediterranée* e grupos espanhóis, inclusive o *Meliá*. (IGLESIAS FILHO, 1990). Muitos fatores incentivaram a entrada de grandes redes hoteleiras no Brasil, como espaço para todo tipo de hotel, cidades menores, empresas saindo da capital para o interior, entre outros. Embora a hotelaria, genuinamente brasileira, venha enfrentando essa concorrência que, diga-se de passagem, é fortíssima, ela consegue sobreviver.

No que diz respeito aos Hotéis, encontram-se, na literatura, várias formas de definir hotel, dentre elas citam-se algumas de autores da área. Segundo La Torre (1994, p.28), "*Hotel: es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades*".

Cavassa (1990, p.14) comenta:

*La hotelaria, como actividad subsecuente del turismo y como sistema integral, responde a varios conceptos y necesidades, a saber:*

*a) Para la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, es el servicio de alojamiento, alimentación y servicios complementarios requeridos por el turista que se proporcionan en un establecimiento con un mínimo de 10 habitantes.*

*b) Para el público em general, es un lugar de descanso por un breve periodo, em uso de su tiempo libre.*

*c) Para el ejecutivo y en general para cualquier hombre de negocios, es un punto de llegada com todas las facilidades y comodidades que requiere su actividad en situaciones de bienestar y seguridad, similares y mejores a las de su próprio despacho profesional.*

*d) Para cualquier individuo en particular, es un lugar de alojamiento con las mejores condiciones de bienestar y seguridad, en situaciones de carácter temporal, o cuando se trata de un modo de vida escogido de carácter permanente.*

Castelli (1977, p. 35) cita uma definição oficial portuguesa, "São estabelecimentos hoteleiros os destinados a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem o fornecimento de refeições e outros serviços acessórios".

Nesta pesquisa, tomou-se a definição de meios de hospedagem do Ministério do Turismo, vez que a pesquisa foi aplicada nos meios de hospedagem e não, especificamente, em "hotéis". Na literatura, encontram-se classificações diversas a respeito dos meios de hospedagem. Porém, para efeito de facilitar o entendimento para o leitor, na linguagem comum, ao tratar-se de hotelaria (hotel), a partir deste item, estará se referindo aos meios de hospedagem, genericamente.

Dessa forma, meios de hospedagem de acordo com o Art. 23 da Lei 11.771/2008:

Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominado de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Com relação à Classificação Hoteleira, a Lei 11.771/2008 estabelece, no seu artigo 25, como devem ser classificados os meios de hospedagem.

Art. 25. O Poder Executivo estabelecerá em regulamento:

I - as definições dos tipos e categorias de classificação e qualificação de empreendimentos e estabelecimentos de hospedagem, que poderão ser revistos a qualquer tempo;

II - os padrões, critérios de qualidade, segurança, conforto e serviços previstos para cada tipo de categoria definido; e

III - os requisitos mínimos relativos a serviços, aspectos construtivos, equipamentos e instalações indispensáveis ao deferimento do cadastro dos meios de hospedagem.

Parágrafo único. A obtenção da classificação conferirá ao empreendimento chancela oficial representada por selos, certificados, placas e demais símbolos, o que será objeto de publicidade específica em página eletrônica do Ministério do Turismo, disponibilizada na rede mundial de computadores.

Quanto à classificação, o Ministério do Turismo adota a simbologia “estrela”. Com o advento da Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, foi estabelecido no seu Art. 4º o seguinte: “O uso do símbolo ‘estrela’ associado à classificação hoteleira é de concessão exclusiva do Ministério do Turismo (MTur), que o administra como parte da Marca de classificação de Meios de Hospedagem (Anexo I, Modelo)”. Destaca-se que a Lei 11.771/2008 estabelece no seu artigo 25 que o Poder Executivo estabelecerá em regulamento as definições dos tipos e categorias de classificação e qualificação de empreendimentos e estabelecimentos de hospedagem.

Vale salientar que, de acordo com a Lei 11.771 Art. 22, “Os prestadores de serviços turísticos estão obrigados ao cadastro no Ministério do Turismo, na forma e nas condições fixadas nesta Lei e na sua regulamentação.” Assim, os meios de hospedagem identificados na pesquisa atendem ao que determina o Ministério do Turismo.

Já com relação aos tipos e categorias, a Portaria 100/2011 classifica os meios de hospedagem no seu Art. 7º, classificando-os nos seguintes tipos e características:

I - HOTEL: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;

II - RESORT: hotel com infra-estrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;

III - HOTEL FAZENDA: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;

IV - CAMA E CAFÉ: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida;

V - HOTEL HISTÓRICO: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida;

VI - Pousada: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs;

VII - FLAT/APART-HOTEL: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

A classificação por símbolos está definida de acordo com as categorias dos meios de hospedagem e estão dispostos no Art. 8º da Portaria 100/2011 como segue:

Quadro 01 - Classificação oficial dos Meios de Hospedagem

Tipo	Classificação
1) Hotel	De 1 a 5 estrelas
2) Resort	De 4 e 5 estrelas
3) Hotel Fazenda	De 1 a 5 estrelas
4) Cama e Café	De 1 a 4 estrelas
5) Hotel Histórico	De 3 a 5 estrelas
6) Pousada	De 1 a 5 estrelas
7) Flat/Apart-hotel	De 3 a 5 estrelas

Fonte: Brasil – Ministério do Turismo (2011).

No que se refere às características dos Hotéis, a empresa hoteleira é uma prestadora de serviço, e este, uma organização e mobilização de diversos recursos, no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Na prestação desses serviços, existe a interação do consumidor e do prestador de serviço, assim sendo, características como: o consumidor participa do processo de prestação de serviço; a produção e o consumo são simultâneos; há perecibilidade da capacidade e a intangibilidade, os quais são inerentes aos serviços.

Acerca disso, Shostack (1987) explica que serviços não são "coisas", portanto, devem ser percebidos como processos, ao invés de objetos. Sendo considerados como processos, os serviços têm as características próprias: intangibilidade, perecibilidade, simultaneidade na produção/consumo e participação do consumidor na prestação do serviço.

Edvardsson, Gustafsson e Ross (2005) criticam algumas das características citadas por autores como evidentes aos serviços. Para esses autores, essas características estão mais associadas às dificuldades, enfrentadas pelos prestadores de serviços na entrega destes, do que as soluções de problemas dos consumidores, uma vez que: a) existe uma gama de serviços que não exigem a presença do cliente, por exemplo, a lavagem de roupas a seco, o que não justifica a generalização da inseparabilidade, ou pessoalidade na prestação de serviço; b) a

percebibilidade não é aplicável a maioria dos serviços que envolvem informação, pois essa pode ser "estocada" e acessada em diversos momentos; c) a tecnologia da informação tem homogeneizado a prestação dos serviços, o que descaracteriza a idéia de heterogeneidade e, d) bens são, muitas vezes, associados como fatores-chave para a dimensão da qualidade dos serviços, contrariando a questão da intangibilidade.

Embora os autores argumentem com relação às falhas apresentadas na generalização das características, tratadas, pela maioria dos autores, como essenciais aos serviços, eles reconhecem que, mesmo não abarcando a sua totalidade, o uso da inseparabilidade, da percebibilidade, da heterogeneidade e da intangibilidade são relevantes para uma boa quantidade de serviços, dependendo da proposta do estudo para o qual se propõe

As empresas hoteleiras oferecem uma gama diversificada de serviços aos seus clientes. Para atender-lhes, desenvolvem várias atividades tais como: bares, exposições, boates, serviços de turismo dentre outros. Por estarem inseridas no setor de serviços, possuem algumas características que as diferenciam das demais empresas que colocam à disposição de seus consumidores produtos manufaturados.

Apesar das críticas feitas pelos autores supracitados, observa-se que as empresas hoteleiras possuem as características que são mencionadas pela maioria dos autores. Eis algumas delas: a Impossibilidade de Estocagem. O produto gerado pelo hotel<sup>4</sup>, o serviço, é consumido simultaneamente à sua produção não podendo ser estocado o que os tornam perecíveis, por exemplo: um quarto que não foi ocupado em um hotel significa que o momento da venda já passou.

A Pessoalidade na Prestação de Serviços. Aqui a relação entre empresa e consumidor é realizada por meio de pessoas, devendo os serviços serem prestados com o máximo de atenção ao cliente. Diante disso, a empresa deve manter uma estrutura mínima disponível e os funcionários treinados para prestar bons serviços.

A Intangibilidade, nesta, quando se faz *marketing* de serviços, está sendo vendido algo intangível, a exemplo de um atendimento, uma cordialidade. Enfim, os serviços são experimentados, vivenciados e, geralmente, não são possuídos. O serviço é percebido pelo cliente que, ao contrário de um bem tangível, não pode ser palpado, tocado, não exala cheiro, sabor etc.

---

<sup>4</sup> Neste estudo, adotou-se o termo "hotel" também como sinônimo de "meio de hospedagem", genericamente.

A Sazonalidade da Demanda obedece às demandas de estações consideradas baixa, meia e alta, normalmente, ligadas à procura em períodos de férias dos clientes. Trata-se de serviços ofertados pelos mercados sazonais.

Os Serviços Não-padronizados e Heterogêneos referem-se aos serviços, por serem prestados por pessoas no relacionamento direto com o cliente. Tendem a variar, além de serem heterogêneos à medida que atendem a necessidades particulares de cada cliente. Iglesias Filho (1990, p. 43) comenta que, "Para o profissional de marketing, a heterogeneidade dos serviços constitui-se de um risco, pois é muito difícil assegurar um padrão constante favorável".

A prestação de serviço da hospedagem é o fator que caracteriza a atividade hoteleira; ao contrário das demais, que têm o produto fabricado ou comercializado identificando a atividade da empresa. Nas empresas hoteleiras, o consumidor final, o hóspede, é quem vai ao produto hoteleiro, o que o torna estático; enquanto as empresas comerciais e/ou industriais fazem chegar ao cliente os seus produtos. Uma das características desse serviço é a incerteza de como será prestado, uma vez que, atrelado a tal, estará um fator importante: a qualidade do atendimento.

O produto hoteleiro é vivenciado pelo cliente, hóspede, passando este a desencadear o início do processo, tendo em vista que é essencial para que o serviço aconteça. Dessa forma, o produto hoteleiro é perecível, pois não pode ser estocado, não podendo, por exemplo, armazenar uma hora de atendimento de um funcionário da portaria ou recepção para ser utilizada posteriormente. Por outro lado, a rede hoteleira deve estar preparada para receber o turista e prestar-lhe um serviço de boa qualidade e a preços justos.

No hotel, como em qualquer empresa, a relação com o consumidor deve ser gerenciada com cuidado. Isto porque os hóspedes vivenciam o produto hoteleiro, o que evidencia a percepção da qualidade do serviço que está sendo gerado e prestado. Portanto, a percepção da qualidade é imediata e simultânea à aquisição do produto: o serviço.

As atividades de um meio de hospedagem estão baseadas, normalmente, em três pontos: o alojamento que engloba a área das unidades habitacionais – UH (os apartamentos), as áreas sociais, bem como sua limpeza e arrumação; a alimentação que é constituída pela cozinha, pelo restaurante e demais áreas vinculadas à alimentação; e a administração que é responsável pela gestão do hotel como um

todo, proporcionando as condições necessárias para que o mesmo atenda bem ao cliente, o hóspede. (KLEIN *apud* SERSON, 1998, p.48).

Dentro desse contexto, considera-se que o hotel é um sistema subdividido em subsistemas, partes ou macro-processos, tais como hospedagem, alimentos e bebidas, administração e comercial, incluindo compras e vendas. Estes podem ser subdivididos em partes menores, subsistemas. Esses processos relacionam-se para um objetivo comum – atender bem ao cliente – e para formar um todo, o sistema hotel. Portanto, o hotel caracteriza-se como um sistema aberto, pois recebe *inputs* (entradas) e transforma-os, gerando *outputs* (saídas).

*Inputs* são os insumos e os recursos humanos captados do ambiente em que a empresa está inserida. Tais recursos, como humanos e materiais, informações, energia elétrica etc., fazem funcionar a estrutura interna e é a partir deles que as atividades são iniciadas dentro da organização. Já *Outputs* correspondem às entradas processadas. No caso do hotel, correspondem ao serviço que é colocado à disposição do hóspede. Dentro da visão sistêmica, o hotel pode ser representado como mostra a Figura 02, exposta adiante.

Figura 02 - Sistema Hotel e seu ambiente próximo



Fonte: Adaptado de Cavassa (1990, p.16).

Cada parte que compõe o sistema empresa, que pode ser chamada de área, interage com as demais, formando um todo. Podem-se identificar, em cada área dessas, os mesmos elementos de um sistema, ou seja, *inputs*, processamento e *outputs*.



Para que a empresa se desenvolva, qualquer que seja o seu porte – se pequena, média ou grande empresa – faz-se necessário que tais áreas interajam entre si e com o meio externo de forma eficaz e harmônica, promovendo, com o equilíbrio e a interação, o sucesso da empresa. Nesse entendimento, o hotel tem como função básica proporcionar ao seu cliente (hóspede) o conforto por meio das instalações, dos equipamentos postos à sua disposição, bem como serviços de alta qualidade. Assim, os vários setores de um hotel se interagem trabalhando em função dos produtos ofertados a seus hóspedes. Para que essa interação seja perfeita e o hotel desenvolva satisfatoriamente suas atividades é necessário que os gestores estejam alinhados com os mesmos objetivos. Normalmente, nas áreas e nas subáreas, são determinadas atribuições e metas a cumprir por gestores e essas pequenas metas direcionam para o objetivo central do hotel. Lembrando que o gestor principal do meio de hospedagem, o gerente geral, é o responsável pela prestação de contas aos acionistas/proprietários e ele depende também do bom desempenho dos demais gestores do hotel.

Em relação ao porte do meio de hospedagem, duas classificações poderiam ser utilizadas neste estudo: a de Duarte e a do IBGE. Duarte (1996) classifica o porte dos meios de hospedagem com base no número de unidades habitacionais (UH), quartos ou apartamentos disponíveis para uso pelos clientes. Já o IBGE classifica o porte das empresas de serviços com base no número de funcionários. Assim, veja as duas classificações, conforme os quadros que seguem.

Quadro 02 - Classificação do Porte do Hotel por UH

Porte	Nº de Unidades Habitacionais
Hotel de Pequeno Porte	1 a 40
Hotel de Médio Porte	41 a 200
Hotel de Grande Porte	Mais de 200

Fonte: Duarte (1996).

Quadro 03 - Porte Das Empresas De Serviço (IBGE)

Porte da Empresa	Número de empregados
Micro Empresa	até 9 empregados
Pequena Empresa	de 10 a 49 empregados
Média Empresa	de 50 a 99 empregados
Grande Empresa	mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE-SC (2011).

Embora exista outra forma de classificação, com base no faturamento bruto, esta não será aqui tratada, porque não se optou por esta classificação para esse estudo. A opção de classificação do porte da empresa para este estudo foi a do IBGE, por ser este um órgão oficial.

Portanto, qualquer que seja o porte do hotel, sendo ele um prestador de serviços, a venda desses serviços depende da interação entre os gestores e da organização interna do hotel. Atrair o cliente é fundamental e isso depende de fatores externos. Um desequilíbrio no nível de funcionamento de uma dessas áreas, ou subáreas, pode impactar o hotel como um todo e causar reflexos imediatos no funcionamento da máquina hoteleira. Dessa forma, independentemente da localização do hotel ou do seu porte, a qualidade deve ser prioridade, devendo essa qualidade estar amparada tanto na prestação de serviços quanto na hospitalidade, porque isso levará ao fortalecimento do hotel dentro do ambiente hoteleiro que está inserido.

## 2.2 INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

O mercado globalizado e a competição nos meios hoteleiros têm levado proprietários e gestores a repensarem a forma de gerenciar seus negócios. Criar valor não apenas para o cliente, mas para o acionista é meta das organizações e essas medidas de valor podem ser incorporadas ao planejamento e à avaliação global do desempenho da organização. Nesse sentido, o conceito de valor passa a ser usado para o gerenciamento e como indicador de desempenho da organização.

Gerir bem uma empresa tornou-se ponto de partida para a subsistência do negócio e “a gestão das empresas vem revelando importantes avanços em sua forma e atuação, saindo de uma postura convencional de busca do lucro e rentabilidade para um enfoque preferencialmente voltado à riqueza dos acionistas”. (ASSAF NETO, 1999, p.2). A esse respeito, informações gerenciais, que vão desde custos à rentabilidade do negócio, passaram a ser fundamentais na gestão hoteleira para a tomada de decisão organizacional. Entretanto, “embora os executivos necessitem, crescentemente de informações relevantes, as quais são o foco básico dos sistemas de informações gerenciais, eles são, ao mesmo tempo, vítimas de uma abundância de informações irrelevantes”. (ACROFF *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 21).

A informação é um recurso essencial e integra as várias unidades da organização. “A informação é o resultado da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados em um determinado contexto, para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada”. (OLIVEIRA, 2005, p.37). A gestão empresarial utiliza a informação como instrumento de apoio às decisões. Assim sendo, os geradores de informações disseminam por meio do processo de comunicação as informações que são os elementos básicos para a tomada de decisão nas diversas unidades da empresa. Com isso, cabe ao gestor selecionar e escolher as informações que são relevantes ao processo de tomada de decisão. Tomar decisão, por outro lado, significa escolher uma entre alternativas igualmente válidas. Para Silva (2001, p.14), “Gerenciar é um processo de tomada de decisão” e nesse processo,

A maior limitação quando se escolhe uma alternativa (dentre as disponíveis) diz respeito ao grau de incerteza que permeia cada escolha. O grau de incerteza é resultado da equação (informação necessária – informação disponível). Quando se aumenta a quantidade e qualidade das informações disponíveis, diminui-se, por consequência, o grau de incerteza, melhorando dessa forma o processo decisório. (SILVA, 2001, p.14)

Cabe ao executivo gestor, tomador de decisão, fazer uma análise para identificar quais e em que nível de profundidade serão utilizados os dados e as informações gerados. O gestor deve estar consciente de quais dados poderão ser tratados e armazenados e das informações geradas para que possa recuperá-los, quando necessário, e evitar o arquivamento desses dados, que não servem ao processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, Nakagawa (1993, p. 39) define gestão como sendo “[...] a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades”. O mesmo autor comenta sobre o conceito encontrado em *The brasilian living Webster encyclopedic dictionary of the english language*:

*Manage. (Fr. “manège”; It “maneggiare”; Lat. “manus”). To control and direct, as a person or enterprise; to conduct, carry on, guide, administer; to succeed or contrive, often in spite of difficulty: to move ou use in the manner desired ; to treat, as a person, with caution or judgement – v.i. To direct or conduct a affairs; to carry on a concern or business.*

Nakagawa acrescenta que, na Língua Portuguesa, gestão significa o ato de gerir, administração, gerência, enquanto o dicionário enciclopédico traz um conceito mais amplo, pois relaciona outros significados para a palavra gestão e o termo apresenta-se revestido de uma conotação dinâmica e permite concluir que gerir é o ato de conduzir.

Para Jucius e Schlender (*apud* MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 28):

Administração se refere ao campo das atividades humanas que tem como finalidade principal a coordenação em grupo para o desempenho de funções de planejamento, organização, direção e controle em relação a certos fatores básicos, através de esforços motivacionais apropriados, de maneira que os vários objetivos do grupo e dos indivíduos que dele fazem parte, sejam atingidos num grau ótimo com eficiência ótima.

Toda empresa tem seu modelo de gestão, embora nem sempre esteja formalmente definido e esse modelo possui características e aspectos culturais dos gestores da organização. Desta forma, “O modelo de gestão é uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida”. (BEUREN, 2007, p.36).

Para Catelli (1999, p. 57), “[...] O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração”. O mesmo Catelli acrescenta que, de acordo com as definições do modelo de gestão, configura-se o processo de gestão. Este, por sua vez, “[...] deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”. (CATELLI, 1999, p. 58).

O processo de gestão, portanto, deve:

- Ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativa);
- Contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- Ser suportado por sistemas de informações que subsidiam as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases. (CATELLI, 1999, p. 58).

É na fase de planejamento que se definem as metas a atingir. No planejamento, criam-se o futuro que se quer para a organização e os caminhos a trilhar para serem atingidas essas metas. É no planejamento que se estabelece “[...]”

‘o que fazer’, o planejamento é a função através da qual o administrador define também o ‘como’, o ‘quando’, o ‘quanto’, o ‘onde’, o ‘quem’”. (ARANTES, 1998, p. 138).

As informações contábeis são vitais para que seja elaborado um bom planejamento. Porém, um bom planejamento não garante o sucesso se não houver uma boa execução e “[...] a função de direção visa criar e garantir todas as condições requeridas para que as ações planejadas sejam bem executadas e os resultados previstos sejam atingidos.” (ARANTES, 1998, p. 163)

Com relação ao modelo de decisão, Hendriksen e Van Breda (1999, p.136) comentam que nenhum modelo é isento de hipóteses subjacentes desconhecidas pelo usuário. Para eles, “[...] Normalmente, quanto mais simples o modelo, mais fortes são as hipóteses necessárias para que funcione”. Ainda comentam que, nem todos os administradores utilizam os modelos propostos pelos acadêmicos e os motivos para isso podem ser:

[...] os modelos simples funcionam tão bem quanto os mais complexos, em vista da imprecisão dos dados de que se dispõe normalmente. [...] Outro motivo pelo qual alguns modelos não são empregados pode ser função da educação recebida pelos administradores, que usam modelos que aprenderam nas escolas. [...] Um terceiro motivo talvez seja o fato de que alguns dos modelos desenvolvidos não são suficientemente ricos ou complexos para abarcar aquelas facetas das decisões que realmente interessa aos administradores.

“Os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com os seus modelos decisórios. Assim, o modelo de informação deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração empregados.” (BEUREN, 2007, p. 28). As informações geradas pelo sistema de informação devem ser relevantes e alinhadas ao modelo de decisão organizacional, pois “[...] quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas”. (MASON JR. *apud* BEUREN, 2007, p. 28).

Os gestores, tomadores de decisões, devem conhecer as informações necessárias ao julgamento empresarial, referentes ao seu negócio e aos fatores que influenciam suas decisões. Esses decisores estão aptos a indicar qual informação é relevante para a tomada de decisão. E, nesse sentido, as informações são geradas para atender, principalmente, aos usuários externos sejam acionistas, credores ou outros que necessitem de informações advindas da organização.

A contabilidade tem papel fundamental na geração de informações. Diante disso, ela deve subsidiar a alta administração permanentemente auxiliando o gestor por meio da geração de dados e informações corretas e relevantes para que eles possam utilizá-los de maneira racional e eficiente na tomada de decisão.

Concorda-se com Alencar e Lopes (2005, p. 1) quando afirmam que “a contabilidade, ao prover informação, pode exercer um papel importante na administração de conflitos de interesse e na redução da assimetria informacional”. E os acionistas/proprietários, usuários externos, neste trabalho, é o foco da geração de informações pelos gestores, pois se acredita que a relevância da informação prestada pelos gestores, por meio da utilização da contabilidade, aumenta a confiabilidade e auxiliam esses usuários na tomada de decisão.

O gestor hoteleiro deve estar preparado porque a hotelaria é muito afetada pelo meio externo: influências no cenário socioeconômico, regulamentações governamentais, avanço tecnológico, recursos humanos especializados disponibilizados, variação nos preços de insumos, sustentabilidade, melhoria nos serviços públicos, postos à disposição, são alguns dos fatores que impactam as decisões dos gestores. Estes devem avaliar as ameaças e as oportunidades na busca de objetivos para a sobrevivência da empresa que dirigem, devendo monitorar o meio ambiente, onde a empresa está inserida, buscando adaptar-se às mudanças constantes que podem afetar a empresa. Por outro lado, a boa gestão, a sobrevivência e a atratividade da empresa dependem da sua capacidade de capturar inteligência e transformá-la em conhecimento benéfico e disseminar por toda a empresa.

### 2.3 SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E CONTROLE NAS EMPRESAS

Antes de adentrar na discussão entre propriedade e controle, faz-se necessário esclarecer os termos: Propriedade e Controle. Estes são conceituados aqui, conforme Silva Junior: “[...] direção ou gestão, refere-se à ação de planejar, organizar, liderar e controlar, com a eficiente utilização de meios para alcançar objetivos organizacionais fixados.” Portanto, a propriedade se refere ao direito de usar os bens de outrem para que se tomem decisões sobre ações que venham a beneficiar a instituição. Já com relação ao controle, este “[...] refere-se à relação do

domínio que alguém exerce sobre alguma coisa sobre outrem.” (SILVA JUNIOR, 2006, p.56).

O trabalho de Adam Smith “*The wealth of Nations*”, de 1776, foi o primeiro a tratar a estrutura de propriedade e controle das empresas. Nesse trabalho, a preocupação de Adam Smith era com a separação entre a propriedade e o controle, “[...] apontando a ‘negligência e esbanjamento’ por parte dos administradores que resultariam quando aqueles que administram a empresa o fazem com o dinheiro de outros e não de si próprios”. (OKIMURA, 2003, p.10)

Por outro lado, Kerstenetzky (2007) comenta que, no que se refere à Governança Corporativa, encontramos já, em Marshall (1920), uma discussão do problema de separação de propriedade e controle da empresa, pois

[...] Marshall aponta diferenças fundamentais na gestão realizada por proprietários de firmas familiares ou por gerentes de sociedades anônimas. Por ser mais avesso ao risco, por não ter o mesmo interesse que o proprietário nos ganhos pecuniários da firma, o diretor da sociedade anônima não a conduz como o faria o proprietário. (MARSHALL *apud* KERSTENETZKY, 2007, p. 215)

Em 1932, Berle e Means publicam a obra “*The modern corporations and private property*”. Nesta, eles tratam dos problemas relacionados às divergências de interesse provenientes da separação entre propriedade e controle nas empresas. Essa obra “[...] tornou-se referência para o desenvolvimento tanto da teoria econômica e jurídica quanto de políticas e medidas tomadas pelo Governo dos Estados Unidos da América (EUA), incluindo as leis que criaram a *Securities and Exchange Commission*.” (SILVA JUNIOR, 2006, p.55).

O controle é um procedimento característico das grandes corporações como as sociedades anônimas. A direção das sociedades anônimas que, normalmente, está nas mãos de um grupo de indivíduos, o conselho de diretores, é que tem o poder de escolher os gestores que irão dirigir tais instituições. Então, a “[...] separação de funções nos obriga a reconhecer o ‘controle’ como algo independente da propriedade, por um lado, e da administração, por outro.” (BERLE; MEANS, 1984, p.85)

Diferentemente das grandes corporações, as pequenas empresas por não serem complexas não têm demandas para gestores (agentes) especializados em decisões. Essas empresas podem controlar os problemas de agência porque são dirigidas por um ou poucos agentes que gerenciam e controlam as decisões. “[...] as

organizações pequenas sem complexidade podem controlar os problemas de agência, causadas pela combinação de decisão e de controle de gestão de um ou alguns agentes [...]”<sup>5</sup>. (FAMA; JENSEN, 1983, p.307, tradução nossa).

Salientam os autores Fama e Jensen (1983, p. 308) que:

[...] em organizações complexas relevantes conhecimentos específicos para controle de decisões é difundida entre muitos agentes internos. Isto geralmente significa que decisões de controle eficiente, como decisões gerenciais eficientes envolvem delegação e difusão de controle de decisão, bem como separação de gestão de decisões e controle em diferentes níveis da organização.<sup>6</sup> (tradução nossa)

Berle e Means (1984, p.85) salientam que “[...] O divórcio entre controle e propriedade não é uma idéia familiar. O controle é um produto característico do sistema de sociedade anônima”. Isto porque, à medida que a riqueza foi-se expandindo, por meio da emissão e venda de ações, tanto a propriedade quanto o controle dessa riqueza deixaram de se concentrar nas mãos de uma ou poucas pessoas. O controle pode ser visto sob alguns aspectos, podendo-se ter diversos tipos e situações de controle que segundo Berle e Means (1984, p.85) esses são “[...] formas derivadas no todo ou em parte da propriedade, formas que dependem de dispositivos legais, e formas que têm um caráter extralegal”. Dessa forma, os autores mencionam os seguintes tipos de controle:

1) controle através da propriedade quase total; 2) controle majoritário; 3) controle através de um dispositivo legal sem propriedade majoritária; 4) controle minoritário; e 5) controle administrativo. Destes, os três primeiros são formas com base legal e giram em torno do direito de conseguir a maioria dos votos das ações que permitem esse controle. Os outros dois tipos, o controle minoritário e o controle administrativo, são extralegais, baseando-se mais numa questão de fato do que de direito. (BERLE; MEANS, 1984, p.85-86)

A dissociação entre a propriedade e o controle deu-se inicialmente no âmbito das sociedades anônimas americanas no início do século XIX. (BERLE; MEANS, 1984, p.20). Isso gerou uma série de conflitos de interesses e “[...] os interesses da propriedade e os do controle opõem-se em grande medida se os interesses deste último decorrem basicamente do desejo de lucro financeiro pessoal”. (BERLE; MEANS, 1984, p.125). Esses conflitos têm como fundamentos, por um lado, os

<sup>5</sup> [...] *small noncomplex organizations can efficiently control the agency problem caused by the combination of decision management and control in one or a few agents [...]*

<sup>6</sup> [...] *in complex organizations valuable specific knowledge relevant to decision control is diffused among many internal agents. This generally means that efficient decision control, like efficient decision management, involves delegation and diffusion of decision control as well as separation of decision management and control at different levels of the organization.*



interesses dos proprietários; e, por outro, os dos administradores, assim como interesses outros no âmbito da organização como é o caso dos conflitos que surgem entre os gestores e os funcionários que lhes são subordinados na organização. Por outro lado, os interesses podem ser convergentes e “[...] os interesses do proprietário e do controle podem coincidir, como acontece quando o controle busca o prestígio do ‘sucesso’ e os lucros da empresa são a medida corrente de sucesso”. (BERLE; MEANS, 1984, p.126).

A separação entre propriedade e controle pode conduzir a problemas de relacionamento entre proprietários (principais) e gestores (agentes). Estes, que têm interesses próprios, por sua vez, podem não buscar os mesmos objetivos daqueles ou não empregar esforços necessários para atingir os objetivos dos proprietários ou dos negócios, pois “[...] se ambas as partes da relação são maximizadores de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal.”<sup>7</sup> (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 308, tradução nossa).

A obra de Berle e Means, publicada em 1932, marca o início, ou surgimento, do que se conhece como teoria da agência, a qual está centrada nos interesses dos proprietários e dos gestores e nos conflitos que dificultam a cooperação entre eles. “A teoria da agência parte do pressuposto de que, em qualquer interação econômica, podem-se identificar duas partes: o principal e o agente.”<sup>8</sup> (GORBANEFF, 2003, p. 76). O principal é aquele que contrata o agente para que este aja em seu nome, delegando poderes para que o mesmo agente tome decisões.

### 2.3.1 Teoria da Agência

Após a Revolução Industrial, o desenvolvimento trouxe à luz uma sociedade capitalista<sup>9</sup>. Esta, na maioria, constituída por grandes corporações que fugiam ao

<sup>7</sup> *If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal.*

<sup>8</sup> *La teoría de La agencia parte del supuesto de que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes, el principal y el agente.*

<sup>9</sup> A sociedade capitalista é caracterizada no seu princípio mais importante o lucro, e a revolução industrial consolidou a sociedade burguesa liberal capitalista, que tinha como princípios a igualdade entre os homens, livre iniciativa e na empresa privada [...] Capitalismo é um sistema econômico caracterizado pela propriedade privada dos meios de produção, e pela existência de mercados livres, de trabalho assalariado. Na historiografia ocidental, a ascensão do capitalismo é comumente associada ao fim do feudalismo, ocorrido na Europa no final da Idade Média. Outras condições comumente associadas ao capitalismo são: a presença de agentes que investem em troca de um lucro futuro; o respeito a leis e contratos; a existência de financiamento, moeda e juro; a ocupação de trabalhadores segundo um mercado de trabalho e; corrupção.

(<http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100306115843AA5ZLM4> )

controle direto do empreendedor familiar das formas organizacionais anteriores, ficando latente a necessidade de separar a propriedade do controle.

Com a globalização, o mundo dos negócios tornou-se cada vez mais acessível às pessoas que queriam e querem investir no capital das empresas. Em muitos casos, as empresas recorrem ao mercado de capitais para negociarem suas ações e assim abrirem seu capital por meio de diversos investidores por todo o mundo. Para negociarem suas ações, recorrem a agentes e ao mercado de capitais, por meio de bolsa de valores e tem como objetivo, na maioria das vezes, capitalizar a empresa buscando o desenvolvimento de sua atividade principal, por um lado, e, por outro, assegurar o lucro do acionista que, ao investir, confia na gestão da empresa e acredita que seus recursos sejam incrementados. Esses investidores nem sempre têm acesso ao tomador de decisões ou aos procedimentos que levam a determinadas decisões, sendo os gestores os responsáveis contratados pelos acionistas para tomarem as decisões e deles dependem o sucesso dos negócios.

Lobo *et al.* (2008, p.3) comentam:

Muitas vezes os acionistas não têm nenhum poder sobre as atividades da administração da organização, estando à mercê dos gestores, que são os responsáveis por definir as metas da empresa e definir suas ações estratégicas frente às incertezas do mercado. Portanto, é esperado destes levar a organização ao encontro de objetivos que maximizem as riquezas dos investidores.

Enquanto os acionistas, o principal, em muitos casos, não são conhecedores das ações dos gestores (agentes), esses, tomarão as decisões por deterem o controle dessas ações, e isto afetará os resultados da organização para mais ou para menos. A separação da propriedade e controle nas grandes organizações tem levado a necessidade de criação de mecanismos que possam alinhar os interesses dos atores, principal e agente.

A separação da propriedade e controle entre acionistas e gestores por meio da oferta pública de ações, característica marcante das grandes corporações modernas, fez com que surgisse a necessidade da criação de mecanismos que alinhassem os interesses dos gestores aos dos acionistas, a fim de fazer com que os primeiros procurassem sempre agir no melhor interesse de todos os acionistas, entendido como a maximização da riqueza a partir do que foi investido (SILVEIRA, 2002, p. 64).

O problema da separação entre propriedade e controle, ou entre gestores e proprietários, foi inicialmente tratado por Berle e Means em 1932. Berle e Means (1984, p.124) fazem a seguinte indagação: “[...] será que há alguma razão para

supor que os indivíduos que controlam uma sociedade anônima moderna também queiram movimentá-la no interesse dos proprietários?” Eles salientam que depende do grau com que os interesses de ambos coincidam e que “[...] é preciso saber quais são as relações entre eles, e como essas relações podem afetar o funcionamento da empresa”.

É preciso lembrar que os acionistas (proprietários) têm certos interesses definidos tanto no funcionamento da empresa, quanto na distribuição de resultado e nos mercados de ações que pretende alcançar. Por outro lado, “Não é tão fácil descobrir os interesses do controle [...] É preciso conhecer os objetivos dos indivíduos no controle antes de se poderem analisar os desejos deles”. (BERLE; MEANS, 1984, p. 124). O conflito de interesses entre acionistas e gestores leva ao que foi tratado na literatura como conflitos de agentes ou problemas de agência.

O trabalho de Berle e Means (1932) foi posteriormente ampliado por Cyert e March (1963). Esses autores “[...] detalharam os objetivos conflitantes que poderiam ocorrer entre departamentos ou divisões nas grandes corporações diversificadas. A firma era ali vista como uma organização complexa, que levava a interesses conflitantes.” (SCHERER, 2003, p.434).

Ross, um dos primeiros autores com estudos formais sobre a teoria da agência, comenta que a relação de agência é um dos mais antigos e comuns meios de interação social. Já o relacionamento de agência surge entre duas ou mais pessoas quando uma delas, o agente, age para, em nome de, ou como representante para o outro, o principal, onde estão envolvidos problemas de decisão. “[...] os problemas de agência são realmente mais interessantes quando visto como envolvendo escolhas sob incerteza [...]” (ROSS, 1973, p. 134).

Os gestores, enquanto agentes, devem agir em nome dos proprietários, visando a atender os interesses destes, pois “[...] A idéia de que ‘é fácil jogar pôquer com o dinheiro dos outros’ sugere que riscos e controle devem andar juntos, ou seja, que gerentes devem agir em nome de e para os interesses dos acionistas [...]”. Isto se deve ao fato de que a teoria da agência “[...] parte do princípio da racionalidade individual maximizadora para atribuir eficiência ou ineficiência ao alinhamento ou desalinhamento dos interesses [...] a partir da separação de propriedade e controle.” (KERSTENETZKY, 2007, p. 230).

Esse mesmo autor (2007, p.244) comenta que as possibilidades de alinhamento de interesse são encontradas em cinco campos: (1) o campo legal; (2) a

atuação do conselho de administração na qualidade de voz e representante dos interesses dos acionistas na estrutura decisória da empresa; (3) a disciplina imposta pelos mercados de bens (possibilidade de prejuízo e falência) e financeiro (possibilidade de take-over<sup>10</sup>); (4) contratos de remuneração de gerentes desenhados como incentivos e, por último, (5) substituição de ações por dívida.

Na Teoria de Agência, na relação agente/principal existe o envolvimento de dois indivíduos. Um deles é o agente, que se compromete a realizar algumas tarefas para o outro indivíduo, o principal. Este, por sua vez, compromete-se a remunerar o agente. Essa relação tem como início a delegação de poderes, pois o principal delega poderes ao agente esperando que o mesmo aja em benefício dele. Porém, nessa relação de agência, poderão ocorrer divergências de interesses entre as partes. Em situações envolvendo os proprietários e os administradores, em se tratando da empresa, pode-se fazer uma analogia, como salienta Hendriksen e Van Breda (1999, p. 139):

[...] os proprietários são ditos *avaliadores de informação*; seus agentes são *tomadores de decisões* [...] as ações são as dos agentes, enquanto a função utilidade que importa, em última instância, é a do principal. O problema torna-se mais complexo com a necessidade de considerar também a função utilidade do agente, pois é isto que determina suas ações.

A Contabilidade assume papel importante na relação agente-principal. Isto porque pode o agente recorrer a ela para informar ao principal os eventos ocorridos. “[...] A informação é uma das maneiras de reduzir a incerteza, dando aos contadores papel importante na divisão de riscos entre administradores e proprietários”. (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 139).

O conflito de interesses entre agente e principal surge quando gestores, pessoas ligadas à empresa ou a administradores, possuem interesses diferentes dos do principal - o(s) proprietário(s). Esses interesses, ao serem colocados em prática, acabam prejudicando o bom andamento da organização. Dentro do contexto, entre agente-principal, existe a assimetria de informações, onde um indivíduo conhece mais a respeito do negócio do que o outro e acaba se beneficiando por deter mais informações.

A esse respeito, Hendriksen e Van Breda (1999, p. 139) comentam sobre informações incompletas:

<sup>10</sup> **Takeover** é um termo da língua inglesa que significa o processo de mudança do controle societário de uma empresa através de compra de ações, no mundo dos negócios. O *Takeover* pode ser amigável (quando há acordo entre as partes) ou hostil. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Takeover>).

[...] quando nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas conseqüências não são por eles consideradas. Tais situações são conhecidas como assimetrias informacionais [...] Um exemplo específico de informação incompleta na teoria de *agency* é o do proprietário que é incapaz de observar todas as ações do administrador. Essas ações podem diferir daquelas que o proprietário teria preferido, seja porque o administrador tem um conjunto diferente de preferências, seja porque o administrador está deliberadamente procurando “encostar o corpo”, ou enganar o proprietário.

Na teoria da agência, tem-se uma situação em que o interesse das partes relacionadas, agente e principal, pode ser comum ou não. Quando os interesses são divergentes surgem os conflitos e esses devem ser controlados pelo principal. O relacionamento de agência é tratado por Jensen e Meckling da seguinte forma:

Nós definimos um relacionamento de agência como um contrato em que uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para realizar alguns serviços em seu nome que envolve delegação de alguma autoridade de tomada de decisão ao agente. Se ambas as partes do relacionamento são maximizadoras de utilidade, existem boas razões para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. O principal pode limitar divergências de seu interesse estabelecendo incentivos apropriados para o agente e por incorrer em custos de monitoramento designados para limitar as atividades aberrantes do agente.<sup>11</sup> (JENSEN; MECKLING, 1976, p.308, tradução nossa).

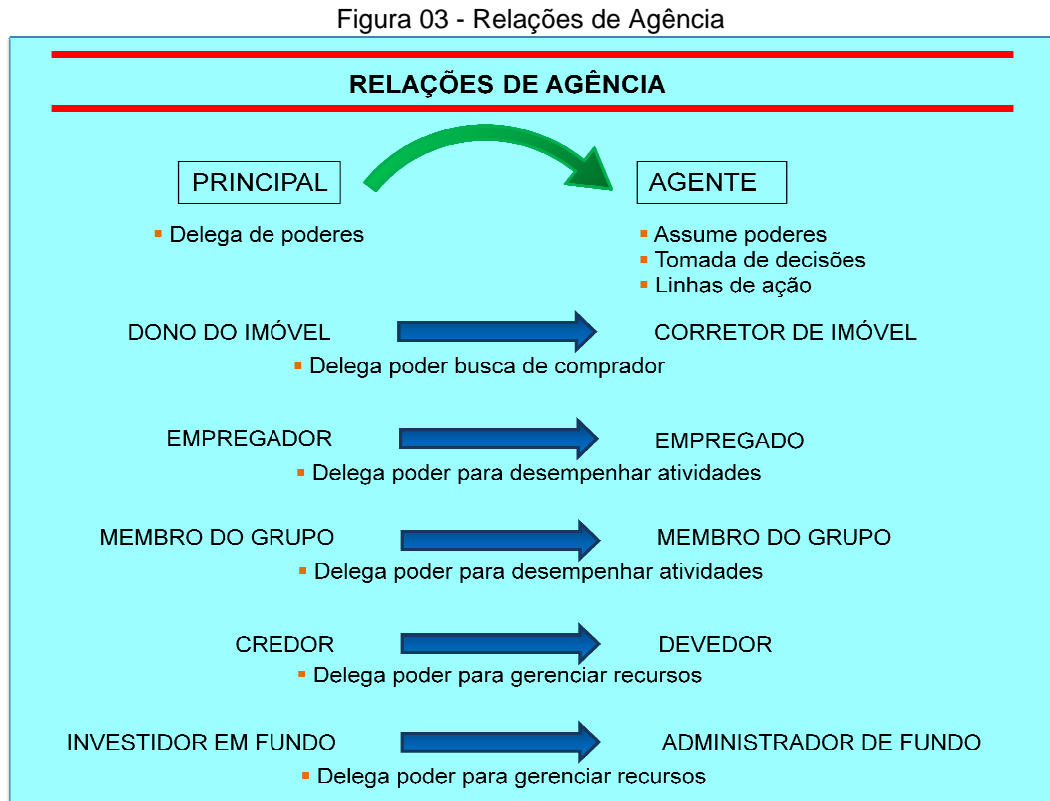
As divergências de interesses resultantes do relacionamento agente/principal podem ser minimizadas, estabelecendo-se incentivos e motivações para os agentes, o que levará à redução dos custos de monitoramento e a atitudes indesejadas dos agentes. “Porém, é geralmente improvável para o principal ou outro agente incorra em custo zero, ao assegurar que o agente tome decisões ótimas do ponto de vista do principal.<sup>12</sup>” (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 308, tradução nossa). A criação de incentivos adequados aos agentes e o monitoramento levam a empresa a incorrer em custos, os de limitar e monitorar as atividades dos agentes. Acerca disso, Lopes (2004, p.172) comenta “[...] pode-se verificar que a existência de conflitos de agência e da assimetria informacional permeiam a atividade das organizações modernas de forma profunda”.

---

<sup>11</sup>*We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal. The principal can limit divergences from his interest by establishing appropriate incentives for the agent and by incurring monitoring costs designed to limit the aberrant activities of the agent.*

<sup>12</sup>*However, it is generally impossible for the principal or the agent at zero cost to ensure that the agent will make optimal decisions from the principal's viewpoint.*

De um modo geral, a relação agente/principal está presente em várias situações, sendo que o principal, nessas relações, está sempre delegando poderes para que o agente aja em seu nome no intuito de atingir seus objetivos. Pode-se observar, na figura a seguir, a relação agente/principal em várias situações.



Fonte: Kimura, Lintz e Suen (1998, p.21).

Pelo que se observou, várias são as situações em que o principal delega poderes para que o agente aja em seu nome. Porém, o problema maior é o de considerar os acordos contratuais entre o principal e o agente dessa delegação para executar e implementar decisões. Deve-se considerar que nessa relação surgem condições de incertezas e assimetria informacional, devendo ser analisados os problemas das relações de contrato, bem como os mecanismos que ajudarão a resolver os problemas.

Os conflitos entre agente e principal devem ser minimizados. Para isso, a informação é o meio pelo qual esses problemas podem ser sanados. Os usuários, principalmente os externos, têm dependência das informações geradas pela empresa para se posicionarem na tomada de decisões de seus investimentos, bem como tomar ciência do capital investido na organização. Embora a assimetria

informacional exista dentro da própria instituição, ela é bem mais acentuada entre os usuários externos e a gestão da empresa.

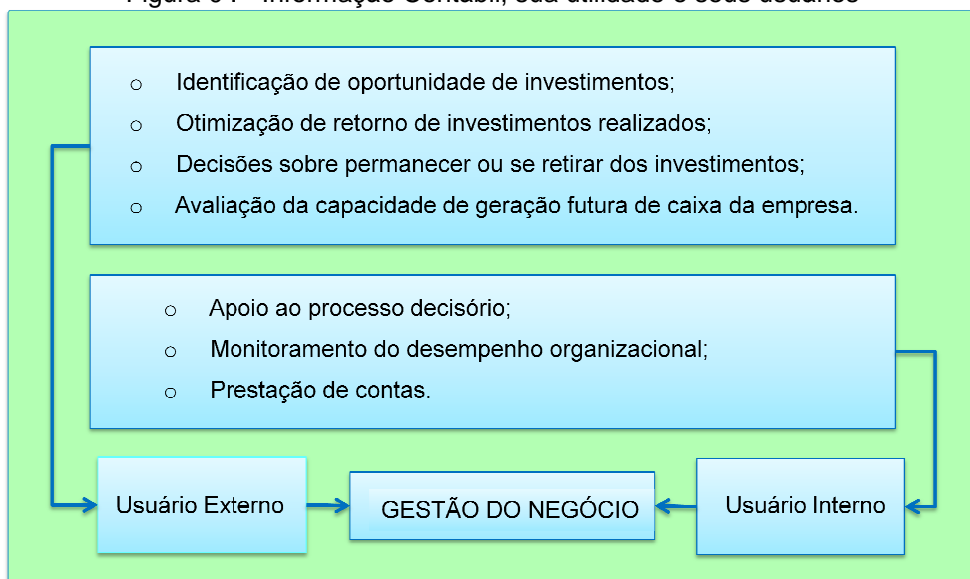
As informações geradas pela organização para os usuários advêm da contabilidade. Esses usuários, principalmente os externos, dependem da lealdade dos geradores das informações contábeis e, por sua vez, dos seus representantes legais, os agentes ou gestores, na prestação de contas. Esses gestores, por outro lado, dependem do sistema de informação contábil interno da empresa para emitirem com segurança e confiabilidade as informações que os proprietários, o principal, necessitam.

Como se pode ver, a Contabilidade assume papel fundamental na redução da assimetria de informações e, segundo Nascimento e Reginato ( 2008, p.3):

[...] a qualidade da informação e a existência de assimetria informacional ganham o contorno de duas dimensões: a externa e a interna e é neste cenário em que se desenvolvem os mencionados esforços de estudiosos da teoria contábil e entidades reguladoras, no sentido de harmonizarem o entendimento comum sobre os atributos que devem ter a informação contábil, sobre os conceitos que os sustentam e, adicionalmente, sobre os mecanismos internos de governança corporativa que levam os relatórios contábeis a observar tais atributos sem riscos de distorções das informações.

Os mesmos autores mostram os interesses de cada usuário, bem como a utilidade dessas informações, conforme a Figura 04.

Figura 04 - Informação Contábil, sua utilidade e seus usuários



Fonte: Nascimento e Reginato (2008, p.30).

A relação da contabilidade com os problemas de agência é uma relação inversa. Acredita-se que, quanto maiores e mais dignas forem as informações geradas pela contabilidade e destas se utilizar o gestor para prestar contas de sua administração aos proprietários, menores serão as assimetrias de informação.

### 2.3.2 Custos de Agência e de Transação

Em 1937, Coase publicou um *paper* e neste respondia por que as firmas existem. Para os não-economistas, tal questionamento parecia oportuno, pois, segundo Coase (1937, p. 386), "[...] um economista acredita que um sistema econômico é coordenado pelo sistema de preços e a sociedade se torna não uma organização, mas um organismo".<sup>13</sup> A indagação recai sobre o porquê de uma determinada transação ser realizada dentro de uma firma, quando poderia ser realizado no mercado: Por que uma determinada transação, ou a prestação de um serviço, ou a fabricação de um produto, que poderiam ser efetivados no mercado passam a ser realizados sob a coordenação de uma organização?

Essas indagações residem nos custos que estão envolvidos para coordenar tais transações. Esses custos são os chamados custos de transação ou custos de coordenar tais transações. Assim, as transações realizadas internamente devem ter um custo menor do que aquelas realizadas no mercado.

Para Coase (1937, p. 392, tradução nossa):

[...] O empresário deve levar em consideração a função de menores custos, levando em conta o fato de que pode adquirir fatores de produção a um preço menor do que as transações de mercado que ele substitui, porque sempre é possível reverter ao mercado livre se ele não faz isto.<sup>14</sup>

Dos custos de transação, os mais significantes referem-se aos custos de contrato, esses surgem a partir da imperfeição dos contratos, "[...] a essência do contrato é que deveria declarar só os limites aos poderes do empresário; Dentro destes limites, ele pode dirigir os outros fatores de produção". (COASE, 1937, p. 391, tradução nossa)<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> [...] *An economist thinks of the economic system as being co-ordinated by the price mechanism and society becomes not an organization but an organism..*

<sup>14</sup> [...] *The entrepreneur has to carry out his function at less cost, taking into account the fact that he may get factors of production at a lower price than the market transactions which he supersedes, because it is always possible to revert to the open market if he fails to do this.*

<sup>15</sup> *The essence of the contract is that it should only state the limits to the powers of the entrepreneur; Within these limits, he can therefore direct the other factors of production.*



As organizações não operam de forma mais eficientes que o mercado, fazendo da melhor forma possível. Porém devem produzir as suas próprias necessidades a menos que comprando do mercado possam reduzir os custos de transações. Assim, “Enquanto a TCE (Teoria do Custo de Transação) considera a firma como uma estrutura para reduzir o custo de transação da empresa, a TA (Teoria da Agência) considera a firma como um *nexo* (ligação) de contratos.” (MARTINS, 2004, p.85). Na TCE<sup>16</sup>, está envolvido o agente humano que embora aja, muitas vezes, com racionalidade está sujeito ao oportunismo, e, ainda, há a possibilidade dos contratos se apresentarem incompletos. Na TA, mais do que o oportunismo, porque, na Teoria da Agência, existe a possibilidade do risco moral e os custos vinculados ao relacionamento agente/principal, chamados de custos de agência. Porém, “trata-se de diferenças apenas de terminologia”. (WILLIAMSON..., 1976, p.172 *apud* MARTINS, 2004, p.85)

É nas empresas que existe a separação entre a propriedade e o controle. Nesta relação, tanto o sócio quanto o gestor têm seus próprios objetivos e, normalmente, são distintos e podem não convergir a um fim comum. A relação entre o agente (administrador) e o principal (proprietário) pode apresentar interesses conflitantes. O interesse de cada indivíduo quando existe a relação de agente/principal pode divergir levando a esse conflito. Porém, quando há o alinhamento de interesse, entre ambos, eles estarão envolvidos e motivados a atingir metas e objetivos comuns e os conflitos passam a ser menores ou serão sanados com facilidade.

As relações entre proprietários e gestores são estabelecidas por meio de contratos, em função desta relação é que surgem os custos de agência, “[...] podemos definir ‘custos de agência’, como os custos de acompanhamento e de oportunismo gerencial que a empresa iria incorrer mesmo que os interesses de todos os proprietários fossem idênticos.<sup>17</sup>” (HANSMANN, 2000, p.40, tradução nossa). Fama e Jensen (1983, p.304) comentam que nos custos de agência estão incluídos os custos de estruturação, de monitoramento e os referentes aos contratos entre agentes com interesses conflitantes<sup>18</sup>. Os papéis importantes, na relação agente/principal, são o monitoramento e o controle. Dessa forma, um dos custos de

<sup>16</sup> Do inglês *Transaction-Cost Economics* (Williamson, 1979)

<sup>17</sup> *we can define "agency costs" as the costs of monitoring and managerial opportunism that the firm would incur even if the interests of all owners were identical.*

<sup>18</sup> *Agency costs include the costs of structuring, monitoring, and bonding a set of contracts among agents with conflicting interests.*

propriedade é a atividade de controle e esses custos compreendem aqueles correspondentes ao risco do negócio, aos custos de tomada de decisões coletivas e aos custos de monitoramento; (HANSMANN, 2000, p. 40). Os custos de monitoramento são aqueles vinculados ao negócio e dizem respeito aos gastos para manter um relacionamento harmonioso entre os gestores e os proprietários, esses custos são também chamados custos de agência.

Os custos de agência são aqueles incorridos em função dos contratos, entre principal e agente. Isso porque existem custos no tocante à confecção do contrato e no monitoramento, que são os custos de transação. A “impossibilidade de se fazer contratos perfeitos (que contemplem todas as ações possíveis) e a assimetria de informação que existe entre o principal e o agente, resulta nos custos de agência.” (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2004, p. 7). Por melhores que sejam as regras contratuais, as incertezas e as instabilidades, existentes nas relações entre os contratantes, fazem com que estruturas próprias de controle passem a existir dentro do um sistema monitorado para evitar desvios nos percursos e isso demanda custos de transação que são aqueles necessários para monitorar e adequar esse sistema monitorado.

Os custos de agência foram tratados por Williamson (1985 *apud* BRISOLA, 2004, p.15). De acordo com ele:

[...] define-se uma abordagem de custos de “agency” concentrado em sua unidade básica que seriam os contratos. Ele define dois grupos de custos: “ex-ante e ex-post”. Os custos “ex-ante” seriam aqueles relativos a desenvolvimento, montagem, negociação e de garantias dos acordos dos contratos firmados. Os custos “ex-post” seriam aqueles realizados pelo não cumprimento do que havia sido previamente contratado, e dos esforços bilaterais para resolver eventuais conflitos entre as partes.

Jensen e Meckling<sup>19</sup> (1976, p.308, tradução nossa) ainda definem os custos de agência como sendo a soma de:

---

<sup>19</sup> We define agency costs as the sum of:  
 1. the monitoring expenditures by the principal,  
 2. the bonding expenditures by the agent,  
 3. the residual loss.

Note also that agency costs arise in any situation involving cooperative effort (such as the coauthoring of this paper) by two or more people even though there is no clear-cut principal-agent relationship [...] Since the relationship between the stockholders and the managers of a corporation fits the definition of a pure agency relationship, it should come as no surprise to discover that the issues associated with the “separation of ownership and control” in the modern diffuse ownership corporation are intimately associated with the general problem of agency.

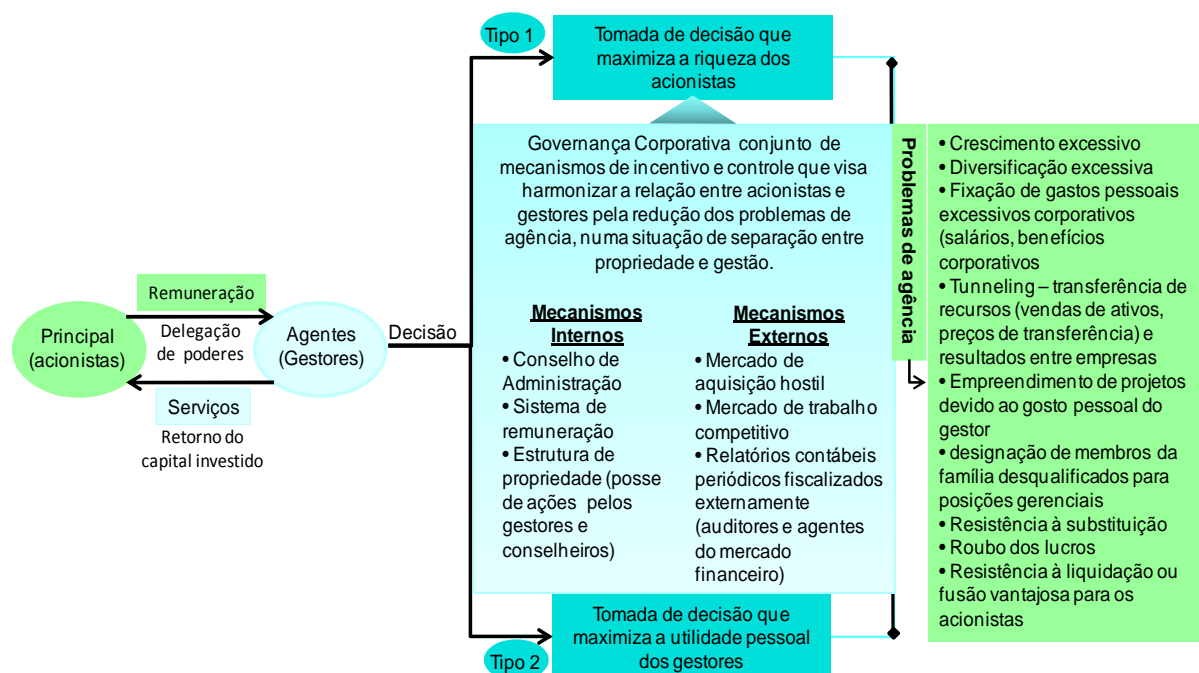
1. monitoramento dos gastos pelo principal,
2. despesas de ligação por parte do agente,
3. perda residual.

[...] os custos de agência surgem em qualquer situação que envolva esforço cooperativo (como o co-autoria deste trabalho) por duas pessoas ou mais, embora não haja relação clara entre principal-agente.

[...] Como a relação entre os acionistas e os gestores de uma empresa se encaixa na definição de um relacionamento puro de agência, não deveria vir como surpresa ao descobrir que as questões associadas com a “separação entre propriedade e controle” da sociedade moderna difusa estão intimamente associadas ao problema geral da agência.

Para Silveira (2006, p.46), “Na relação entre acionistas e gestores, os custos de agência do tipo ‘perdas residuais’ se manifestam por meio de decisões tomadas pelos gestores não maximizadoras da riqueza dos acionistas”. Todos esses custos de agência são gerados para que os gestores, agentes: sejam monitorados, suas ações sejam controladas, mecanismos sejam criados para assegurar o principal contra as ações do agente e outros gastos que sejam provenientes da relação principal/agente, decorrentes das decisões do agente adversas aos interesses dos proprietários. A respeito do problema de agência dos gestores, Silveira apresenta uma figura com exemplos de decisões não maximizadoras de riqueza dos acionistas/proprietários.

Figura 05 - O Problema de Agência dos gestores e a Governança Corporativa



Fonte: Silveira (2006, p.46) com adaptações

É possível observar pela Figura 05, acima, que são delegados ao gestor poderes pelos acionistas/proprietários. O gestor é remunerado para que desenvolva atividades de gestão. O principal, acionista/proprietário, espera que o agente, gestor, tome decisões do tipo 1, aquelas que maximizem sua riqueza. Por outro lado, é comum os gestores tomarem decisões do tipo 2, ou seja, aquelas que maximizam sua utilidade pessoal, como despesas pessoais excessivas, diversificações danosas, etc. (SILVEIRA, 2006, p. 46-47). Para Silveira, esses custos de agência podem representar uma parcela pequena dos recursos corporativos e/ou parcelas significativas que podem até comprometer o sucesso de longo prazo das organizações.

Diante disso, pode-se perceber que os problemas de agência, bem como o monitoramento, não estão apenas no âmbito da relação agente/principal, mas em toda a organização e ainda no relacionamento com outros interessados, os *stakeholders*, por exemplo.

Nesse contexto, Sunder (*apud* TRAPP, 2009, p.16-17), a contabilidade assume funções de coordenação dos diversos contratos quando:

- Mensura a contribuição de cada um dos participantes nos contratos;
- Mensura a fatia a que cada um dos participantes tem direito no resultado da empresa;
- Informa os participantes a respeito do grau de sucesso no cumprimento dos contratos com a empresa para manter liquidez dos seus fatores de produção;
- Distribui algumas informações como conhecimento comum (*common knowledge*) para reduzir o custo da negociação dos contratos.

Os custos de agência são, portanto, os gastos vinculados a adoção de mecanismos para controlar as ações dos gestores, agentes. Estes gastos podem ser de monitoramento, de seguros contratados para cobrir possíveis perdas por danos causados pelos gestores à organização pela sua administração ou quaisquer outros gastos realizados na tentativa de minimizar as divergências entre os interesses dos proprietários e dos administradores, no sentido de reduzir a assimetria informacional entre principal/agente.

Com base nesse entendimento, administrar e controlar interesses não são tarefas fáceis. Isto porque é preciso administrar os interesses dos donos do capital e dos gestores, quando, muitas vezes, divergem. Neste contexto, é relevante limitar as

ações dos administradores impondo-lhes limites a sua forma de agir estabelecendo responsabilidades.

A relação e os conflitos de agência tratados neste trabalho dizem respeito àqueles existentes entre acionistas/proprietários (principal) e os gerentes dos hotéis pesquisados (agentes). Estes são os responsáveis pela gestão hoteleira. Nesse contexto, os acionistas/proprietários decidem investir recursos nessas empresas por meio de ações/quotas com a finalidade de obter retorno, enquanto a administração fica a cargo do agente (gerente) que detém as informações, executa e toma as decisões sobre a organização. Nesse diapasão, é que surge uma situação de assimetria informacional em que o agente conhece mais do negócio do que o principal. Por essa razão, é possível que haja interesses conflitantes entre o principal e o agente o que levará a custos adicionais, os custos de agência.

Na relação entre a propriedade e o controle, existem dois interesses: de um lado, os do acionista/proprietário; e, do outro, os dos administradores/gerentes. Quando se toma a empresa como um todo, uma unidade, vê-se que outros conflitos de interesses vão aparecendo, por exemplo, entre administradores/gerentes e outros funcionários da empresa/hotel, ou seja, na relação entre gestores e subordinados existem interesses, muitas vezes, divergentes.

O controle dessa gama de interesses gera custos para a empresa e, para administrar essa diversidade de interesse, foi que surgiu um modelo de gestão capaz de equacionar interesses e controlar as relações. Assim, surgiu a governança corporativa que “[...] é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, Envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.” (IBGC, 2004, p.7).

Dessa forma, a separação entre a propriedade e o controle fez com que surgissem mecanismos para assegurar a minimização da assimetria informacional de forma que o interesse do principal não fosse sobreposto pelo interesse do agente. Visto assim, surge a Governança Corporativa, relacionada com os conflitos de agência e, por sua vez, com a assimetria informacional.

## 2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA: ABORDAGEM CONCEITUAL

Os fundamentos para a Governança Corporativa surgiram das discussões da separação entre a propriedade e o controle tratados por Berle e Means. No prefácio da obra, Berle comentou que:

O deslocamento de cerca de dois terços da riqueza industrial do país da propriedade individual para a propriedade de grandes empresas financeiras pelo público transforma radicalmente a vida dos proprietários, a vida dos trabalhadores e as formas de propriedade. O divórcio entre a propriedade e o controle, resultante desse processo, envolve quase necessariamente uma nova forma de organização econômica da sociedade. (BERLE; MEANS, 1984, p. 3)

A origem da Governança Corporativa está vinculada às discussões das relações de proprietários e agentes, ou seja, entre propriedade e controle. Na década de 1930, a obra de Berle e Means – “A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada” – serviu de referência para o governo dos Estados Unidos, no que diz respeito às políticas e às medidas tomadas por ele, bem como para a teoria econômica e jurídica. (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004).

A esse respeito, Bushman e Smith (2001, p.8)<sup>20</sup> comentam, “[...] as raízes da pesquisa em Governança Corporativa pode ser rastreada até, pelo menos, Berle e Means (1932), que argumentaram que a posse de gestão nas grandes empresas é insuficiente para criar incentivos de gestão para a maximização de valor.”

Vidigal (2007, p.1) comenta:

A gente vê alguns autores dizendo que a Governança Corporativa "surgiu" em 1991 (data do primeiro código sobre o assunto, na Inglaterra) ou em 1995 (data da fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), mas isso é terrivelmente inexato. Quando surgiu a primeira "corporation", na Inglaterra, por volta de 1650, com acionistas que elegeram um Conselho, o qual nomeou um CEO<sup>21</sup>, estava criada a Governança Corporativa. O que começou nos EUA em 1984 com Robert Monks foi o movimento de modernização da governança.

Para Andrade e Rossetti (2009, p.154), Robert Monks mudou o curso da Governança Corporativa nos Estados Unidos. Ele focou sua atenção nos direitos dos acionistas mobilizando-os para exercerem um papel ativo nas organizações.

<sup>20</sup> *The roots of corporate governance research can be traced back to at least Berle and Means (1932), who argued that management ownership in large firms is insufficient to create managerial incentives for value maximization.*

<sup>21</sup> *Chief Executive Officer.*

Os principais motivos impulsionadores que levaram à existência da Governança Corporativa, em vários países, foram os conflitos de agência e a assimetria de informação e “[...] as boas regras de governança corporativa visam justamente diminuir o risco de abuso de poder por parte de executivos ou dos controladores.” (PEREIRA; VILASCHI, 2006, p.5-6).

Alguns pesquisadores consideram que o movimento pela Governança Corporativa teve início em 1916, outros, entretanto, acreditam que tenha sido na década de 1980 e, outros ainda, dizem que tal movimento teve início em meados de 1980, originando-se, inicialmente, nos Estados Unidos, depois na Inglaterra, Reino Unido e Alemanha, para depois espalhar-se por vários países. (DEDONATTO, 2005, p.54).

O Relatório *Cadbury* foi um dos impulsionadores da moderna Governança Corporativa. Este relatório, considerado como o primeiro código, trouxe regulamentadas as boas práticas de Governança Corporativa e foi publicado no Reino Unido – o *Cadbury Report* – em 1992. Em 1991, segundo Andrade e Rossetti (2009, p.341). Nele, foi estabelecido o Comitê *Cadbury*, presidido por Aldrian Cadbury. A comissão foi criada com o objetivo de formalizar as práticas de governança que já vinham sendo debatidas e, por sua vez, implementadas em alguns países pelas empresas, tendo como focos: 1º. examinar a qualidade das demonstrações financeiras das empresas listadas na bolsa; e 2º. remodelar os Conselhos de Administração, atribuindo-lhes missões mais efetivas de monitoramento e de orientação estratégica das corporações. Após um ano de constituído, esse comitê, em dezembro de 1992, foi publicado o *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, o *Cadbury Report*, o primeiro documento sobre governança corporativa naquele país. (SILVA, 2006, p.18).

Em 1998, em Londres, 20 chefes de grandes empresas internacionais de 16 países se reuniram para constituírem o Conselho Consultivo Global de Governança Corporativa sob a iniciativa da firma de Consultoria Eggon Zehnder International. Logo, depois, a Comunidade Européia, por meio da Organização para Cooperação em Desenvolvimento Econômico (OCED)<sup>22</sup>, reuniu sua cúpula e publicou um

---

<sup>22</sup>OCDE – Organização para Cooperação em Desenvolvimento Econômico – organização que reúne os 28 países mais desenvolvidos do mundo e o México. Em inglês, OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*.

documento sobre Governança Corporativa com demonstrações de que tinha a pretensão de se nivelar à experiência americana. (PELEGRINI, 2004, p. 85).

Por outro lado, a academia aponta o trabalho de Berle e Means, publicado em 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, como o precursor do marco conceitual da Governança Corporativa. Este tratou do surgimento das corporações modernas com base em três pontos discutidos na obra: (1) a separação entre a propriedade e o controle; (2) os conflitos de interesses ocasionados pela transferência da gestão empresarial quando as companhias saíram do comando dos proprietários para o dos administradores; e, (3) a inadequação dos conceitos tradicionais sobre o controle e a maximização dos resultados frente a uma nova realidade. (BERLE; MEANS, 1984).

Houve mudanças intensas na forma de gerenciar as empresas, em virtude da separação de propriedade, uma vez que os gestores, considerados os agentes da relação agente/principal, passaram a considerar na tomada de decisão além dos interesses do proprietário, o principal na relação, seus interesses particulares. Para Martinez, a relação entre agente/principal se entende além da relação entre proprietários e gestores, existem outras possibilidades deste relacionamento.

Acerca disso, Martinez comenta:

A literatura organizacional consagra como *principal*, o acionista ou o proprietário dos recursos econômicos, já no papel de *agente* encontra-se o gerente, que administra o negócio para os proprietários da empresa (*principal*). Entretanto, a relação *principal agente* não se estabelece apenas entre proprietários e gerentes. Esse modelo é flexível, adequando-se a diferentes relações. (MARTINEZ, 1998, p.2).

No relacionamento agente/principal, surgem conflitos de interesses e a teoria da agência tem como preocupação esses problemas que são provenientes de informações incompletas pelo gestor (agente) ao proprietário (principal) ou a outros *stakeholders*<sup>23</sup>. A esses problemas denominou-se assimetria de informação. Hendriksen e Van Breda (1999, p.139) comentam que a assimetria de informação é um problema causado por informações incompletas em que “[...] nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas conseqüências não são por elas consideradas”.

<sup>23</sup> *Stakeholders* são grupos interessados na empresa, entre eles, empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral. (SILVA, 2006, p.12)



Os mecanismos da Governança Corporativa buscam reduzir os efeitos da assimetria de informação. Dessa forma, tenta equilibrar os interesses dos proprietários e dos gestores minimizando, assim, os conflitos entre agente-principal ou conflitos de agência, “[...] a Governança Corporativa é mais que um sistema de regulação da relação entre a propriedade (relacionada aos interesses dos acionistas) e o controle (relacionado aos interesses da administração ou gestão) [...]”. (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004, p.4).

Alguns trabalhos são considerados como prenunciadores da Governança Corporativa. Freitag mostra um quadro, onde estão evidenciados os trabalhos considerados precursores e impulsionadores da governança corporativa.

Quadro 04 - Obras Precursoras sobre Governança Corporativa

Ano	Autores	Título	Assunto
1932	BERLE, A. e MEANS, G	Título Assunto 1932 Berle, A. e Means, G. The Modern Corporation and Private Property	Separação entre propriedade e gestão
1937	COASE, R.	The Nature of the Firm	Teoria econômica passa a estudar os custos de transação entre os agentes.
1967	GALBRAITH, J. K.	The New Industrial State	Um novo fator de poder: dos empresários para as estruturas de gestão.
1975	WILLIAMSON, O. E.	Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications.	Tentativa de especificar um modo relativamente eficiente de formular e executar contratos em uma combinação de fatores humanos e ambientais.
1976	JENSEN, M. e MECKLING, W.	Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure	Os agentes possuem interesses diferentes e buscam maximizar seus objetivos gerando conflitos.
1992	CADBURY	The Cadbury Report	Considerado código pioneiro de boas práticas de governança.
1995	MONKS, R. MINOW, N.	Corporate Governance	Revisão das relações entre acionistas, conselhos e gestores.
1996	WILLIAMSON, O. E.	The Mechanisms of Governance	Demonstra como organizações tendem a tornar-se cada vez mais complexas, devido à incompletude de informações (racionalidade limitada) e os diferentes interesses individuais dos agentes (oportunismo).
1999	OECD	Principles of Corporate Governance	Difusão mundial dos códigos de governança.

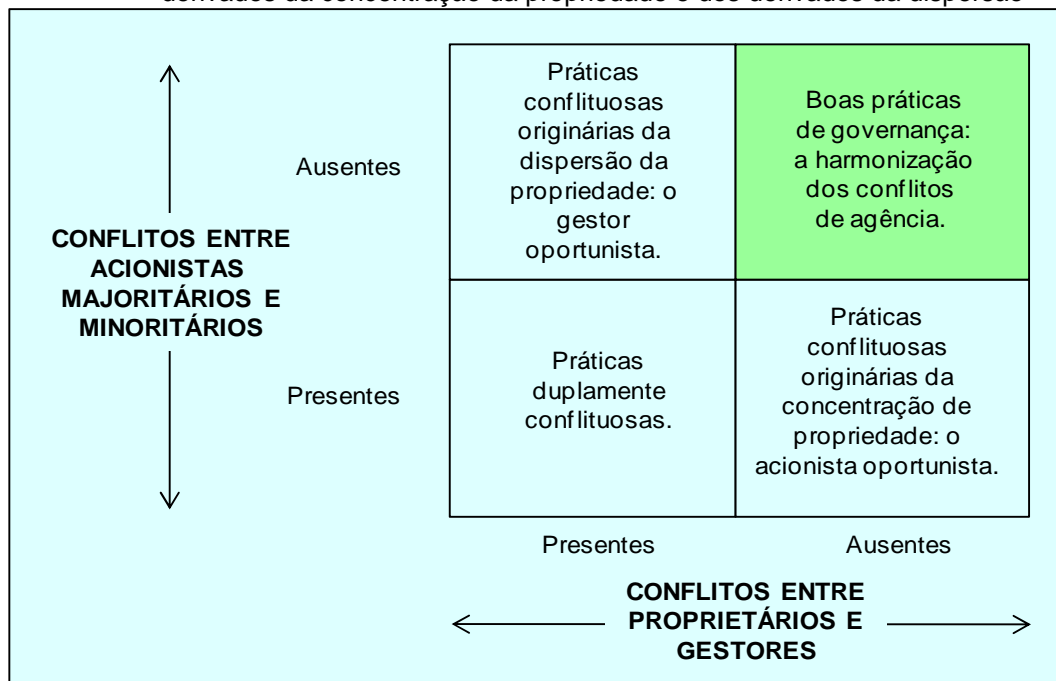
Fonte: Freitag (2008, p. 53).

Observa-se um processo de evolução da Governança Corporativa. Nesse curso histórico, aconteceram fatos que se relacionam diretamente com a

Governança Corporativa, o que afetou diretamente a sua evolução. Entre esses fatos, estão: o processo de separação entre propriedade e controle, o conflito de interesse entre agente/principal, o dimensionamento das corporações e a busca por boas práticas de Governança Corporativa.

Andrade e Rossetti (2009, p.130), comentam que: “[...] No seu nascedouro, a governança fixou-se nos conflitos de agência entre acionistas e gestores e entre grupos majoritários e minoritários de controle das companhias.” O conflito entre gestores e proprietários se deu pela separação da propriedade e do controle, em que surgia a figura do gestor oportunista. Já os conflitos entre proprietário majoritários e minoritários deu-se pela concentração de propriedade e é quando surge a figura do acionista oportunista. Em ambos os casos, existem conflitos de interesses. Surgem as abordagens de Governança Corporativa, derivadas da abrangência de interesse. Essa é uma visão restrita da Governança Corporativa, conforme Andrade e Rossetti (2009). Eles mostram esta visão sintetizada na figura a seguir:

Figura 06 - Concepção Restrita de Governança: a harmonização dos conflitos derivados da concentração da propriedade e dos derivados da dispersão



Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p.132).

Uma visão mais abrangente da Governança Corporativa se deu em função das mudanças, ocorridas nas relações entre as empresas e a sociedade, que

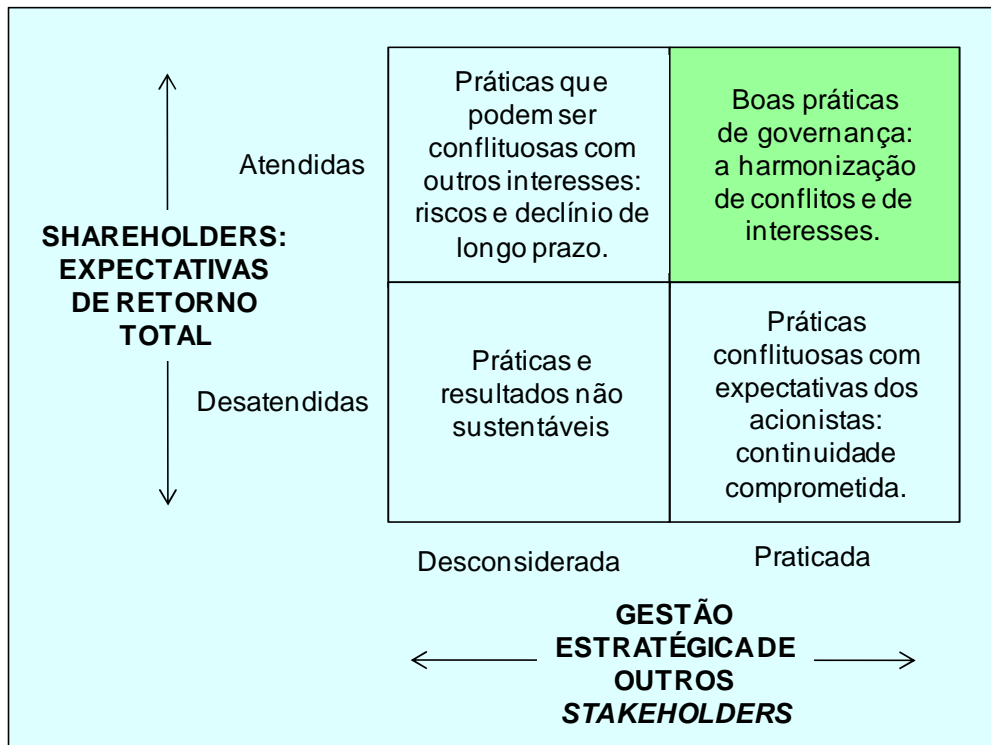
levaram à revisão dos objetivos das corporações, e à ampliação dos objetivos da boa governança.

A esse respeito, Andrade e Rossetti (2009, p.132) comentam:

[...] Concepções de conteúdo mais amplo, não apenas derivadas de pressões de ativistas, mas também das diferenças culturais e institucionais entre países, têm levado a pelo menos quatro abordagens, derivadas da abrangência dos interesses geridos. Em todas elas, mantém-se como objetivo primário o máximo retorno total de longo prazo do capital integralizado pelos investimentos, mas outros constituintes organizacionais, internos e externos, são objeto de administração estratégica.

Essa concepção de Governança Corporativa está representada na figura a seguir.

Figura 07- Concepção de governança de maior abrangência, quanto à gestão das demandas dos *stakeholders*



Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p.135).

Nas duas concepções de Governança Corporativa, vistas anteriormente, observa-se que elas são diferenciáveis apenas pela abrangência com que são harmonizados os conflitos de interesse dos envolvidos na organização, entretanto:

[...] as companhias têm múltiplos grupos de interesse e há múltiplas negociações e compensações que entrelaçam na definição de sua estratégia em suas operações. Como consequência, diferentes soluções podem ser necessárias não só em função da conciliação de interesses desses grupos, mas ainda em função da origem do controle, do âmbito geográfico das operações e do tipo de atividade produtiva a ser governada. (BECHT; BOLTON; RÖELL *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.135-137).

Não é possível a adoção de um único conjunto de critérios a ser seguido universalmente a todas as organizações, no tocante à governança corporativa. Isto, em virtude das especificidades das instituições, das culturas organizacionais, dos países, onde estão inseridas e das exigências diversas dos interessados, *shareholders*<sup>24</sup> e *stakeholders*, que são diferentes de país para país. Diante disso, “[...] o objetivo comum, subjacente a todos os modelos e concepções de governança, é o máximo retorno total do investimento dos *shareholders*, harmonizados com outros interesses legítimos.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 137).

A Governança Corporativa está intimamente ligada à gestão da entidade, e diretamente relacionada com os proprietários – os *shareholders* – e os demais interessados na organização, e com clientes, funcionários, comunidade, fornecedores, entre outros – os *stakeholders*. A Governança Corporativa tem papel relevante na comunicação da organização com o mercado, uma vez que reduz os rumores existentes entre eles e cria valor para a empresa, junto ao mercado que ela atua, e, ainda age “[...] como instrumento de agregação de valor para o acionista, uma vez que reduz o risco do investimento através de práticas associadas à transparência, equidade, prestação de contas e sustentabilidade.” (LARANJO, 2008, p.1)

De acordo com Cerda (2000, p. 2)<sup>25</sup>, um sistema de Governança Corporativa possui dois objetivos essenciais:

1. Fornecer uma estrutura eficiente de incentivos de gestão (em um esforço para maximizar o valor corporativo);
2. Estabelecer responsabilidades e outras salvaguardas para evitar que os gestores (*insiders*) usem o controle sobre a empresa para extrair valor dela à custa dos acionistas majoritários, acionistas minoritários e credores (*outsiders*). (tradução nossa).

Scherer (2003, p.433) conceitua Governança Corporativa, sob dois aspectos ou, como ele menciona, por duas vertentes: a ortodoxa e a crítica. Na visão ortodoxa, o autor cita o conceito de Shleifer e Vishny (1997), em tal, a governança corporativa “[...] diz respeito ao modo pelo qual os financiadores das empresas podem se assegurar de receberem um retorno sobre seus investimentos”

<sup>24</sup> Os *shareholder* são os acionistas

<sup>25</sup> *There are essential two objectives of a sound system of corporate governance:*

1. *To provide an efficient structure for management incentives (in an effort to maximize corporate value.)*
2. *To establish responsibilities and other safeguards that keep insiders<sup>3</sup> from using their control over the company to extract value from it at the expense of outsiders<sup>4</sup>.*

(SCHERER, 2003, p.433). Para esses autores, esse conceito reflete a preocupação com o problema agente/principal.

Com relação ao conceito de caráter crítico, Shleifer e Vishny citam Lazonick e O'Sullivan (2000), para pensar a Governança Corporativa como “[...] o processo social que determina a alocação dos recursos e dos investimentos”. Tal definição, para Scherer, refere-se ao exercício do poder no interior da empresa e que se expande, em suas consequências, para toda a sociedade.

A Comissão de Valores Mobiliários (2002, p.1) define Governança Corporativa como:

O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Nesse processo, observa-se que não apenas ao mercado de capitais as práticas, ou aqueles conceitos, de Governança Corporativa são aplicados, mas a qualquer organização e a Governança Corporativa tem como principal preocupação “[...] criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.” (IBGC, 2011, p.1)

Shleifer e Vishny<sup>26</sup> (1997, p.737, tradução nossa) comentam:

Governança corporativa se trata dos modos pelos quais os provedores de finanças das corporações asseguram um retorno de seus investimentos. Como fazer os provedores de finanças para conseguirem que os gerentes devolvam alguns dos lucros a eles? Como eles têm certeza que os gerentes não roubam o capital que eles provêem ou investem em projetos ruins? Como os provedores podem controlar os gerentes?

Siffert Filho (1998, p.2) explica:

Governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários.

---

<sup>26</sup> *Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment How do the suppliers of finance get managers to return some of the profits to them? How do they make sure that managers do not steal the capital they supply or invest it in bad projects? How do suppliers of finance control managers?*

Várias são as definições apontadas por diversos autores sobre Governança Corporativa. Para melhor entender tais definições, veja-se um quadro elaborado por Martins (2004), onde sumariza as principais concepções apontadas para a governança corporativa, principalmente, nas últimas décadas.

Quadro 05 - Concepções de Governança Corporativa

Ano	Autor	Definição
1983	WORTHY e NEUSCHEL	Assuntos de governança incluem a legitimidade de poder corporativo, responsabilidade ( <i>accountability</i> ) corporativa, para quem e para o que a corporação é responsável, e por que padrão será governada e por quem.
1983	VANCE	Assegura que objetivos estratégicos de longo prazo e os planos sejam estabelecidos e que a estrutura gerencial (organização, sistemas e pessoas) apropriada esteja no Lugar para realizar estes objetivos, o que permita que ao mesmo tempo mantenha-se essa estrutura funcionando e garanta a integridade, reputação e responsabilidades da corporação para os seus vários constituintes.
1993	PARKINSON	Processo de supervisão e controle que pretende garantir que as ações gerenciais estejam de acordo com os interesses dos <i>shareholders</i> .
1995	BLAIR	Todo conjunto legal, cultural e institucional arranjos que determinam publicamente o que a corporação deve fazer, quem os controla, como o controle é exercido e como o risco e retorno das atividades são alocados.
1996	WILLIAMSON	É um exercício de avaliação da eficácia dos modos alternativos (meios) da organização.
1997	SHLEIFER e VISHNY	É o caminho pelo qual os representantes financeiros das corporações buscam assegurar para si próprio o retorno de seu investimento.
1997	TURNBULL	Descrição de todas as influências que afetam os processos institucionais, incluindo aqueles estabelecidos por controladores e/ou reguladores envolvidos na organização da produção e na venda de produtos e serviços.
1997	KEASEY; THOMPSON; WRIGHT,	É a estrutura, processo, cultura e sistemas que gere operações de sucesso para a organização.
2000	CHILD e RODRIGUES	Processo de controle dentro e fora da firma que objetiva reduzir o risco dos proprietários e assegurar que a firma se encarregue suficientemente de se desenvolver e inovar, para assegurar um fluxo de retorno financeiro estável no longo prazo.
2000	O'SULLWAN	Instituições que influenciam como as corporações de negócios alocam recursos e retornos. Especificamente, o sistema de GC define quem toma decisões de investimentos e como os retornos dos investimentos são distribuídos.
2001	OCDE	Um conjunto de relações entre a gerência corporativa e o conselho diretivo e demais grupos que mantêm algum vínculo direto com a empresa.
2001	IBGC	O sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.
2001	MONKS e MINOW	É o relacionamento entre os vários participantes na determinação da direção e performance das corporações.

Fonte: Martins (2004, p. 38-39).

Cerda<sup>27</sup> (2000, p.2) salienta que o dinamismo de um país e a força de longo prazo dependem, em grande parte, do sistema de Governança Corporativa utilizado e da proteção que ele oferece aos investidores estrangeiros. Isso porque o sistema de Governança Corporativa deve estabelecer as regras e regulamentos orientadores do comportamento de acionistas controladores, membros do conselho, e gerentes das empresas e, ainda definir as obrigações e responsabilidades desses indivíduos *vis-à-vis* os investidores estrangeiros (acionistas não-controladores e credores).

Andrade e Rossetti (2009, p.137), quando tratam o conceito de Governança Corporativa, dizem que: “[...] o que mais deve ser chamado a atenção é o conjunto de diversidade que cerca as questões relacionadas à governança corporativa.” Eles comentam que é grande a diversidade de conceitos de Governança Corporativa encontrados na literatura e acrescentam (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.138):

[...] Os mais sintonizados com os processos e os objetivos da alta gestão que se observam nas corporações podem ser reunidos em quatro grupos, que olham a governança como:


- **Guardião de direitos** das partes com interesses em jogo nas empresas.
- **Sistema de relações** pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas.
- **Estrutura de poder** que se observa no interior das corporações.
- **Sistema normativo** que rege as relações internas e externas das companhias.

Os autores Andrade e Rossetti (2009, p.141) reúnem em um quadro as expressões-chave e trazem uma síntese conceitual, listando, ainda, as principais dimensões das práticas de alta gestão tratadas pela Governança Corporativa.

---

<sup>27</sup> *The system of Corporate Governance establishes the rules and regulations that guide the behavior of controlling shareholders, members of the board, and managers of companies in an economy. It further defines the obligations and responsibilities of these individuals vis-à-vis foreign investors (non-controlling shareholders and creditors). As such, the long-term strength and dynamism of a country depends, to a large extent, on the system of corporate governance<sup>1</sup> used and the protection it provides to foreign investors.*

Quadro 06 - Conceitos de Governança Corporativa: uma tentativa de síntese.

Da diversidade à síntese	Expressões-chave e conceitos alternativos	
Abrangência e diversidade das categorias conceituais	<b>VALORES</b>	Sistema de valores que rege as corporações, em suas relações internas e externas.
	<b>DIREITOS</b>	Sistema de gestão que visa preservar e maximizar o máximo retorno total de longo prazo dos proprietários, assegurando justo tratamento aos minoritários e a outros grupos de interesse.
	<b>RELAÇÕES</b>	Práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e direção executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização.
	<b>GOVERNO</b>	Sistema de governo, gestão e controle das empresas que disciplina suas relações com todas as partes interessadas em seu desempenho.
	<b>PODER</b>	Sistema e estrutura de poder que envolve a definição da estratégia, as operações, a geração de valor e a destinação dos resultados.
	<b>NORMAS</b>	Conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos que objetiva a excelência da gestão e a observância dos direitos de <i>stakeholders</i> que são afetados pelas decisões dos gestores.
Uma tentativa de síntese conceitual	<p>Partindo de uma concepção que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósitos dos proprietários.</li> <li>• Sistema de relações proprietários-conselho-direção.</li> <li>• Maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim.</li> <li>• Sistema de controle e de fiscalização das ações dos gestores.</li> <li>• Sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos.</li> <li>• Sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias.</li> </ul>	

Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p. 141).

Diante das definições mencionadas, no tocante à Governança Corporativa, o estudo adotou a definição, à luz de Andrade e Rossetti (2009).



### 2.4.1 Valores Essenciais da Governança Corporativa

Diversos são os organismos que, atualmente, estão trabalhando no sentido de desenvolver ou reestruturar as boas práticas de Governança Corporativa. Acerca disso, Silva (2006, p. 23) comenta que vários organismos internacionais e multilaterais (Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o G7<sup>28</sup>, por exemplo) “[...] priorizam a governança corporativa, que é relacionada a um ambiente institucional equilibrado e a uma política macroeconômica de boa qualidade.”

Em 1998, a *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) criou um grupo de trabalho que contava com a presença de Cadbury e mais 15 membros de 15 países com o objetivo de definir um sistema de Governança Corporativa. (SILVA, 2006). O grupo tinha como missão “[...] desenvolver princípios que ajudassem os países membros em seus esforços de avaliação e de aperfeiçoamento institucional de boa governança corporativa.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.171). Em 1999, a OECD publicou seus princípios de Governança Corporativa, esses princípios são adaptáveis às necessidades de cada país, dependendo da particularidade da economia e da legislação vigente no país.

A OECD desempenhou um papel extraordinário ao instituir princípios de Governança Corporativa e as áreas compreendidas no relatório são as seguintes:

Quadro 07 - Áreas Essenciais dos Princípios da OECD

Área	Descrição
Direitos dos acionistas	A governança corporativa deve proteger os direitos de todos os acionistas, inclusive minoritários e estrangeiros;
Igualdade de tratamento entre acionistas	A governança corporativa deve propiciar tratamento equânime a todos os acionistas;
Papel dos <i>stakeholders</i>	A governança corporativa deve reconhecer os direitos dos interessados e incentivar a participação deles na criação das riquezas e dos empregos, bem como na sustentabilidade das empresas;
Divulgação e transparência	A governança corporativa deve assegurar a divulgação de todos os fatos relevantes (financeiros, operacionais, societários etc.) relacionados à empresa;
Responsabilidade do conselho	A governança corporativa deve garantir a visão estratégica da empresa, a fiscalização da diretoria pelo conselho e a prestação de contas do conselho à empresa e aos acionistas.

Fonte: Silva (2006, p. 24).

<sup>28</sup> Grupo das sete nações mais ricas do mundo.

Em 2004, o OECD publicou os princípios de Governança Corporativa revisados. “Os Princípios são um instrumento vivo que contém normas não vinculativas e boas práticas, bem como linhas orientadoras sobre a sua aplicação, podendo ser adaptados às circunstâncias específicas de cada país e região.” (JOHNSTON *apud* OECD, 2004, p.4). Tais princípios foram apresentados na primeira parte do documento e abrangem as áreas seguintes:

- I) Assegurar a base para um enquadramento eficaz do governo das sociedades;
- II) Os direitos dos acionistas e funções fundamentais de exercício dos direitos;
- III) O tratamento equitativo dos acionistas;
- IV) O papel dos outros sujeitos com interesses relevantes no governo das sociedades;
- V) Divulgação de informação e transparência; e
- VI) As responsabilidades do órgão de administração. (OCDE, p.14)

Andrade e Rossetti (2009, p. 140), após tratarem os conceitos da Governança Corporativa, mencionam que uma das mais importantes dimensões da Governança Corporativa são “[...] os valores que lhe dão sustentação, amarrando concepções, práticas e processos de alta gestão”, a esses eles chamaram de “Valores da Governança Corporativa”. Com base nesses mesmos autores, aponta-se um quadro para evidenciar essas dimensões, como segue:

Quadro 08 - Valores da Governança Corporativa

Valores da GC	Descrição
<i>Fairness</i>	Senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos acionistas minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembléias gerais.
<i>Disclosure</i>	Transparência das informações, especialmente da alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.
<i>Accountability</i>	Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
<i>Compliance</i>	Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos contratos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Fonte: Elaborado a partir de Andrade e Rossetti (2009, p. 140).

Nos códigos de boas práticas de Governança Corporativa, esses valores, conforme o Quadro 08, estão delineados, uma vez que está definida nesses códigos

a conduta ética para a condução responsável da função dos órgãos responsáveis pela Governança Corporativa das instituições.

O Código de Governança no Brasil foi divulgado pelo Instituto Brasileiro de governança corporativa (IBGC) em 1999. Está na sua quarta versão e publicada em 2009. Por ter sido desenvolvido por um instituto independente, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é de uso voluntário pelas organizações, está dividido em seis partes e tem como valores essenciais: a Transparência, a Equidade, a Responsabilidade Corporativa e, a Prestação de Contas (*Accountability*). (IBGC, 2009)

No que se refere à Transparência (*disclosure*), esta deve se tornar uma prática, uma atividade de constância nas organizações. Niyama e Gomes (1996, p.65 *apud* Dantas *et al.* 2005, p. 57) comentam:

Disclosure [...] diz respeito à qualidade das informações de caráter financeiro e econômico, sobre as operações, recursos e obrigações de uma entidade, que sejam úteis aos usuários das demonstrações contábeis, entendidas como sendo aquelas que de alguma forma influenciem na tomada de decisões, envolvendo a entidade e o acompanhamento da evolução patrimonial, possibilitando o conhecimento das ações passadas e a realização de inferências em relação ao futuro.

Órgãos de regulação como o Conselho Federal de Contabilidade – CFC, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, a Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, buscando a preservação da qualidade das informações disponibilizadas aos interessados pelas organizações, tem desenvolvido esforços no sentido de definir quais informações devem ser evidenciadas pelas empresas. (SOARES, 2010).

Muitos usuários têm como única fonte de informações as contidas nas demonstrações contábeis publicadas pela organização. Outros, entretanto, podem obter mais informações além das contidas naqueles relatórios apresentados pela empresa. Porém, as demonstrações contábeis são preparadas e publicadas anualmente e “[...] visam atender às necessidades comuns de informações de um grande número de usuários”. (CFC, 2008, p.5). Com relação a esses usuários, o CFC (2008, p.6) acrescenta: “Entre os usuários das demonstrações contábeis incluem-se investidores atuais e potenciais, empregados, credores por empréstimos, fornecedores e outros credores comerciais, clientes, governos e suas agências e o público.”

Evidenciar assuntos, sejam dos mais diversos e de maneira pública para todos os interessados, é uma forma de construir uma cultura voltada para a transparência organizacional. A esse respeito, o IBGC (2009, p.19) menciona, “Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.”

A boa comunicação é essencial e deve se estender à empresa como um todo, no sentido de nortear as ações empresariais, isto na condução da sobrevivência e na criação de valor no mercado onde ela está inserida, pois a “[...] adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros.” (IBGC, 2009, p.19). Para este órgão, a transparência deve abranger todos os fatores norteadores da ação gerencial e que conduzem a criação de valor, não devendo restringir-se ao desempenho econômico-financeiro.

O tema transparência vem despertando interesse dos *stakeholders*, bem como dos acionistas/proprietários (*shareholders*), principalmente daqueles não vinculados à administração dos negócios. A transparência e a veracidade das informações têm sido elementos evidentes nas organizações que adotam as práticas de Governança Corporativa e, devido aos vários escândalos de empresas, que fraudaram seus balanços, este tema tem estado em evidência e despertado interesses dos envolvidos, especialmente dos *stakeholders*. Isto porque os investidores evitam aplicar seus recursos em organizações cujas informações são consideradas insuficientes ou de má qualidade não atendendo às expectativas desses investidores em termos informativos.

Bushman, Piotroski e Smith (2001 *apud* BUSHMAN; SMITH, 2003, p.2, tradução nossa) definem a transparência como “[...] a disponibilização ampla de informações relevantes, confiáveis sobre o desempenho periódico, a situação financeira, as oportunidades de investimento, a governança, o valor e o risco das empresas de capital aberto”<sup>29</sup>. Para os mesmos autores, Bushman e Smith, (p.76) a

<sup>29</sup> *Corporate transparency is defined as the widespread availability of relevant, reliable information about the periodic performance, financial position, investment opportunities, governance, value, and risk of publicly traded firms.*

*BPS [Bushman, Piotroski e Smith] develop a framework for conceptualizing and measuring corporate transparency at the country level. In their framework, corporate transparency has three main elements: 1) corporate reporting (voluntary and mandatory), 2) information dissemination via the media and Internet channels, and 3) private information acquisition and communication by financial analysts, institutional investors, and corporate insiders.*

transparência (empresarial) possui três elementos principais: (1) relatório de informações (voluntários e obrigatórios); (2) divulgação por meio de mídia e canais de internet; e (3) aquisição de informações e comunicação por analistas financeiros privados, investidores institucionais e de dentro da empresa.

Nesse mesmo sentido, Bushman e Smith (2003) argumentam que a transparência (*disclosure*) é fundamental aos investidores porque permite a eles avaliarem as oportunidades de investimentos no mercado. O *disclosure* atua como meio para auxiliar esses investidores a alocarem seus recursos entre as diversas opções disponíveis. Por esse aspecto, a transparência de informações é um instrumento que pode ser utilizado pelas empresas para se diferenciarem de outras, no sentido de evidenciarem seu desempenho, os programas de investimentos, diferenciais de competitividade, entre outros. A transparência ainda é responsável por reduzir a assimetria informacional, entre sócios e entre principal e agente, uma vez que a divulgação de uma maior quantidade e qualidade da informação permite equacionar os direitos entre todos os acionistas (majoritários e minoritários), além de dar ao agente maior credibilidade junto ao principal.

A assimetria de informação acontece quando a empresa possui informações relevantes e ainda não foram divulgadas ao público, mas que podem ser obtidas por alguns investidores privadamente, conforme salientam Brown e Hillegeist (2007, p.1, tradução nossa)<sup>30</sup> “[...] A assimetria de informação ocorre quando um ou mais investidores possuem informações privadas sobre o valor da empresa, enquanto outros investidores desinformados só têm acesso à informação pública.” Para os autores, a presença de assimetria de informação cria um problema de seleção adversa<sup>31</sup> impondo risco informacional aos participantes de mercado não informado.

Nas grandes organizações, principalmente nas familiares, a transparência sempre foi um paradigma. Isso porque o acionista majoritário acumulava as funções de gestor e controlador familiar, submetendo ao Conselho Fiscal e de Administração as suas vontades. Com a introdução da Lei 6.404, Lei das SAs, esse panorama começa a mudar por volta da década de 1980. (LOBO *et al.* 2008).

---

<sup>30</sup> [...] Information asymmetry occurs when one or more investors possess private information about the firm's value while other uninformed investors only have access to public information.

<sup>31</sup> O problema de seleção adversa ocorre quando uma das partes envolvidas numa transação sabe coisas referentes à transação que são relevantes, mas desconhecidas para a segunda parte. O exemplo dado por Kreps se refere ao mercado de seguro de vida, onde o segurado tem melhor conhecimento sobre sua saúde que a companhia seguradora. (KREPS, 1994 *apud* BONATTO, 2008)

Atualmente, a abertura de informações, principalmente as voluntárias, tem sido uma constância em muitas organizações. As informações são divulgadas por meio de relatórios contábeis e outros documentos exigidos por órgãos reguladores. Mas, algumas empresas têm aderido à comunicação voluntária e apresentado outros relatórios adicionais no sentido de melhor informar aos interessados, *stakeholders* e *shareholders*, utilizando-se de meios como conferências, divulgação em revistas e jornais, *sites* na Internet e outras formas de comunicação, porque toda e qualquer informação, seja negativa ou positiva, que possa influenciar decisões precisam ser divulgadas para todos os interessados. A disseminação de informações assume papel fundamental para que a organização conquiste credibilidade no mercado. Entretanto, a “[...] eficácia da evidenciação depende do grau de credibilidade e de qualidade da informação, que é produzida no ambiente da empresa.” (DANTAS *et al.* 2005, p. 61).

Com relação à evidenciação, Ludícibus (1997, p.115) menciona:

[...] a evidenciação é um compromisso inalienável da Contabilidade com seus usuários e com os próprios objetivos. As formas de evidenciação podem variar, mas a essência é sempre a mesma: apresentar informação quantitativa e qualitativa de maneira ordenada, deixando o menos possível para ficar de fora dos demonstrativos formais, a fim de propiciar uma base adequada de informação para o usuário [...]

Já Healy e Palepu<sup>32</sup> (2001, p. 425), falam dos mecanismos para aumentar a credibilidade das divulgações, especialmente as voluntárias. Para eles:

Há dois mecanismos potenciais para aumentar a credibilidade das divulgações voluntárias. Primeiro, intermediários podem fornecer uma garantia sobre a qualidade das divulgações da administração. Segundo, Não pode haver validação de disclosures voluntários anteriores [...] Esse mecanismo será eficaz em fazer divulgações credíveis se houver sanções adequadas para os gestores que sabidamente fazem divulgações que são posteriormente provadas falsas. (Tradução nossa)

As informações contábeis devem ser evidenciadas chegando aos usuários no momento certo, tempestividade, serem relevantes e confiáveis. Essas informações devem atender a quatro características qualitativas, segundo o CFC (2008, p.9): compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade.

<sup>32</sup>There are potentially two mechanisms for increasing the credibility of voluntary disclosures. First, third-party intermediaries can provide assurance about the quality of management's disclosures. Second, there can be validation of prior voluntary disclosures through required financial reporting itself [...] This mechanism will be effective in making disclosures credible if there are adequate penalties for managers that knowingly make disclosures that are subsequently proven false.

A compreensibilidade diz respeito ao entendimento da informação pelo usuário. A relevância diz respeito a sua utilidade, ou seja, a informação deve atender ao usuário na tomada de decisões, pois, as informações “[...] são relevantes quando podem influenciar as decisões econômicas dos usuários, ajudando-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes ou futuros ou confirmando ou corrigindo as suas avaliações anteriores.” (CFC, 2008, p.9). Quanto à confiabilidade é evidenciada pela fidedignidade da informação, isto porque a informação “[...] deve estar livre de erros ou vieses relevantes e representar adequadamente aquilo que se propõe a representar.” (CFC, 2008, p.9). Já pela comparabilidade, o usuário pode fazer comparações da evolução da entidade, além de poder comparar a sua organização com outras, devendo ser informado das práticas e mudanças dessas práticas na entidade, pois os usuários “[...] precisam ter informações suficientes que lhes permitam identificar diferenças entre as práticas contábeis aplicadas a transações e eventos semelhantes, usadas pela mesma entidade de um período a outro e por diferentes entidades.” (CFC, 2008, p.12).

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis - Pronunciamento Conceitual Básico (R1) (2011, p.3), no Pronunciamento Conceitual Básico (R1) Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro, subdividiu as características qualitativas da informação contábil:

Divisão das características qualitativas da informação contábil-financeira em:

(a) características qualitativas fundamentais (*fundamental qualitative characteristics* – relevância e representação fidedigna), as mais críticas; e  
 (b) características qualitativas de melhoria (*enhancing qualitative characteristics* – comparabilidade, verificabilidade, tempestividade e compreensibilidade), menos críticas, mas ainda assim altamente desejáveis. A característica qualitativa confiabilidade foi denominada de representação fidedigna [...] A característica **essência sobre a forma** foi formalmente retirada da condição de componente separado da representação fidedigna, por ser considerado isso uma redundância [...] A característica *prudência* (*conservadorismo*) foi também retirada da condição de aspecto da representação fidedigna por ser inconsistente com a neutralidade.

Deve-se levar em consideração que a “[...] quantidade de informação a ser evidenciada depende de fatores como: sofisticação do leitor a que é direcionada; padrão de evidenciação considerado mais apropriado; complexidade e diversidade das operações realizadas; entre outros.” (DANTAS *et al.* 2005, p.59). Porém, “[...] toda informação para o usuário precisa ser, ao mesmo tempo, adequada, justa e

plena, pelo menos no que se refere ao detalhe que está sendo evidenciado.” (IUDÍCIBUS, 1997, p.111).

Com relação à transparência e à Governança Corporativa, o conceito de *disclosure* está vinculado ao de transparência corporativa. De acordo com a OECD (2004, p.22-23), a divulgação deve abranger todas as informações relevantes relativas à sociedade, no que diz respeito à situação financeira, ao desempenho, às participações sociais e à governança da empresa. Tais divulgações devem abranger: a) as informações relevantes; as informações que devem ser preparadas e divulgadas em conformidade com as normas contábeis vigentes; b) a auditoria anual que deve ser realizada por auditor independente, garantindo a veracidade das informações contidas nos relatórios; c) os canais de comunicação de divulgação de informações que devem atender, de forma equitativa a todos os usuários; e d) a Governança Corporativa, complementada por abordagem que contemple e promova a realização de análises ou a emissão de pareceres por analistas, intermediários ou outras entidades, relevantes às decisões dos investidores.

Nesse contexto, o IBGC menciona sobre a divulgação de informações contábeis: “O relatório anual é a mais abrangente forma de prestação de informações à sociedade, mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação da companhia”. (IBGC, 2009, p.55). No que diz respeito à Contabilidade e às diretrizes para elaboração de relatórios que incluem aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de Governança Corporativa, o IBGC (IBGC, 2009, p.55-56) recomenda que os relatórios sejam confeccionados, conforme os padrões internacionais aceitos, que permite a comparabilidade desses relatórios pelos investidores e sociedade em geral.

A divulgação de informações aos interessados deve ser periódica e a transparência (*disclosure*) é fundamental. Pois, “[...] a administração executiva deve satisfazer as diferentes necessidades de informações dos acionistas, dos conselhos de administração e fiscal, da auditoria independente, das autoridades de mercado e das partes relacionadas (*stakeholders*).” (PLÖGER, 2006, p.4). As informações corporativas evidenciadas devem ser claras, tempestivas e refletirem a veracidade dos fatos. O *disclosure* está intimamente associado com a prestação de contas aos acionistas/proprietários, aos investidores potenciais e ao mercado, de um modo geral, devendo as informações serem divulgadas de forma que deixe clara a verdadeira situação da organização, e, ainda, aponte os rumos que ela deve tomar.



As informações relevantes que são divulgadas pela organização sempre que se fizerem necessárias aos interessados, *stakeholders* e *shareholders*, levam a uma maior segurança dos envolvidos e isto demonstra uma maior transparência da organização levando-a a atrair novos investimentos.

No tocante à Equidade (*Equity*), está vinculada aos envolvidos com a corporação, fazendo com que seus direitos e interesses sejam atendidos e que as leis e o estatuto sejam efetivamente cumpridos, pois a equidade “caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*)” (IBGC, 2009. p.19).

Lobo *et al.* (2008, p. 6) salientam:

[...] Com a transparência e o tratamento igualitário, todos os segmentos do mercado têm as informações necessárias a suas decisões de compra e venda, por exemplo. Não há privilégios que possam gerar desequilíbrios e caso ocorram, existem mecanismos que podem tornar a operação ilegal e promover seu cancelamento.

A OECD (2004, p.18-19), com relação aos direitos dos acionistas, menciona: “O enquadramento do governo das sociedades deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas”. Esses direitos dizem respeito: ao registro de titularidade; à transferência de ações; às informações relevantes sobre a sociedade; à participação e votação nas assembleias; a eleger e a destituir os membros do conselho de administração; e a participar dos lucros da sociedade. Ainda, os acionistas têm direito de participarem e de serem informados das decisões com relação à mudança de fundos na sociedade; oportunidade de participar ativamente e votarem nas assembleias gerais; de divulgação das formas de estruturação do capital social ou acordos firmados, que lhe permita controle em relação à sua participação societária; de facilitação, em relação ao exercício dos direitos relacionados à titulação de ações por todos os acionistas; e de todos acionistas poderem efetuar consultas, entre si, sobre os seus direitos essenciais. E, ainda permitir aos mercados de controle das sociedades funcionarem de forma eficiente e transparente.

Já no que se refere ao tratamento equitativo dos acionistas, a OECD (2004, p.20) salienta que a empresa “[...] deve assegurar o tratamento equitativo de todos os acionistas, incluindo acionistas minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos.”

Para a OECD, todos os acionistas da mesma categoria devem ser tratados de forma igual; devem ser proibidos o abuso de informações privilegiadas e a celebração abusiva de negócios entre pessoas relacionadas com a organização e a organização e os membros do órgão de administração e os principais executivos; devem ser obrigados a divulgar ao órgão de administração se possuem qualquer interesse relevante em transações ou outras matérias que afetem diretamente a empresa.

Para Plöger (2006, p. 4), é a equidade que “[...] há de pautar o relacionamento entre os agentes da governança corporativa e as diferentes classes de proprietários.” Para o autor, os direitos das partes relacionadas devem ocorrer em ambientes de alta transparência e estabelecidos de forma justa e equitativa, e, ainda, estarem de acordo com as regras contratadas.

O princípio da equidade (*equity*) atribui que se tenha um tratamento equânime para todos os acionistas. Estes são, efetivamente, os donos do capital societário e como tais participam da sociedade na proporção do seu capital ali investido. Partindo-se da premissa de que o voto é um instrumento eficiente de fiscalização, não deve existir ação sem direito a voto. Isto levará a uma maior participação na sociedade, pois o capital seria mais democratizado e os acionistas teriam uma representatividade mais acentuada. Esta participação acionária com direito a voto leva ao alinhamento de interesses que segundo Rocha e Damasceno,

[...] qualquer que seja o caminho a trilhar, é fundamental manter o vetor do alinhamento de interesses. Ou seja, é imutável que uma governança competente não pode deixar de avaliar quanto às expectativas do acionista minoritário estão alinhadas com os administradores, e com os controladores. A implementação desse princípio é que determina a maior ou menor qualidade da governança. (ROCHA; DAMASCENO, 2006, p.108 *apud* MAGALHÃES, 2007, p.38).

A participação no capital social associada ao direito a voto permitirá um alinhamento de interesse dos acionistas, uma vez que o direito a voto deve ser assegurado a todos, independente da classe de ações que possui. (MAGALHÃES, 2007). No Novo Mercado (BOVESPA), apenas é permitido a emissão de ações ordinárias, com direito a voto, de modo que, em tese, permite uma equidade mais efetiva entre os sócios em termos de participação da tomada de decisões da organização.

A Responsabilidade Corporativa é uma visão ampla da estratégia empresarial contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade está inserida. Para o IBGC (2004), a "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades para a comunidade que incluem geração de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico, e melhoria da qualidade de vida, com ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. No código atual, o IBGC (2009, p.19) determina que "Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações."

A responsabilidade social para Fragoso e Ceballos (2005, p.87), "[...] é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral e uma forma de prestação de contas de seu desempenho, baseado na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem." Esse compromisso da organização com a sociedade é firmado por meio de ações sociais, além dos produtos e serviços postos à disposição, as empresas, ao mesmo tempo em que estão prestando contas do seu desempenho devolvem para a sociedade aquilo que foi tirado dela por meio de recursos captados, pois são as ações sociais que dão a empresa credibilidade junto aos seus empregados, aos parceiros e a comunidade em geral.

A responsabilidade social é um valor institucional que deve ser refletido nas ações de todos os envolvidos. Para que os problemas sociais sejam enfrentados e que haja um desenvolvimento social, é necessário que as empresas do país "[...] incorporem a responsabilidade social na gestão de seus negócios como um compromisso social que resulte numa cultura de co-responsabilidade." (ALESSIO, 2003, p.8).

Na visão de Alessio (2003, p. 5), entre as definições de responsabilidade social das empresas, outras terminologias como o conceito de "cidadania empresarial" que partem de duas visões complementares: uma de empresa co-responsável que vai além de sua função econômica e atende a interesses da sociedade; e a outra que desenvolve métodos de gestão socialmente responsável destinados à criação de valores para a sociedade. A cidadania empresarial está embutida em um conceito mais amplo, o de Governança Corporativa e o da responsabilidade social empresarial é, segundo o Instituto Ethos (2006, p.4):

[...] a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Desenvolver uma cultura de responsabilidade social tornou-se fundamental para a gestão das empresas que pretendem continuar competitivas no mercado onde operam. Além de se preocuparem com a geração de lucro para garantirem continuidade, as organizações estão se preocupando em se tornarem meios para atingir um desenvolvimento sustentável, conduzindo os negócios de forma a garantir uma melhor qualidade de vida para as gerações futuras por meio de um compromisso contínuo com a sustentabilidade e contribuindo para o desenvolvimento social, econômico e ambiental.

A sustentabilidade diz respeito à preservação da vida na terra por meio de ações que desenvolvam recursos naturais essenciais. A sustentabilidade tem sido trabalhada por meio do chamado “desenvolvimento sustentável” com ações que agenciam o capital natural, ou seja, viver da renda que o planeta promove, pois dela toda atividade econômica depende de alguma forma, direta ou indiretamente. Este capital social é constituído por todos que contribuem para o desenvolvimento econômico e social, sejam as instituições, os valores, as atitudes, os relacionamentos, entre outros. A sustentabilidade “[...] constitui-se em uma visão mais ampla da estratégia empresarial, na qual todos zelam pela perenidade da empresa, sem a ânsia de resultados que muitas vezes podem ser rápidos, mas também erráticos e efêmeros.” (PLÖGER, 2006, p.4). Para o autor, é importante garantir desempenho às empresas cada vez melhores e que se mantenha ao longo do tempo, ou seja, sustentável.

Para desenvolver uma cultura de responsabilidade social, é necessário que todos se conscientizem que se precisa de um mundo melhor. E “[...] o primeiro passo para que qualquer ação de Responsabilidade Social em empresas passa pela conscientização dos empreendedores e, principalmente, dos acionistas majoritários.” (KAPAZ, 2004, p.9). Para o autor, o consumidor sabe distinguir e valorizar a diferença entre empresas que desenvolvem ações sociais e são socialmente responsáveis daquelas que não têm essa preocupação.

É fundamental que os governos invistam em parcerias com as empresas privadas, no tocante às ações sociais desenvolvidas por elas. É uma parceria

saudável onde todos ganham e se o governo fizer a sua parte e, ao mesmo tempo, se aliar a iniciativa privada “[...] o resultado será uma combinação muito positiva de visões diferentes e complementares que só beneficia a sociedade.” (KRIGSNER, 2004, p.10). Por outro lado, é dever da empresa restituir à sociedade os recursos que obteve dela não somente por meio de produtos e serviços postos à disposição da sociedade, mas através de ações sociais voltadas à resolução de problemas que afligem essa sociedade. (FRAGOSO; CEBALLOS, 2005, p. 870)

A discussão sobre responsabilidade social das empresas é tema constante tanto no meio empresarial quanto acadêmico. Segundo Alessio (2003, p.8):

A discussão sobre a responsabilidade social das empresas, seja no Brasil, seja no mundo, que já extrapola das questões ambientais para as questões elementares de sobrevivência e dignidade humanas, conclama um compromisso dos agentes econômicos para enfrentamento ao paradoxo entre um mundo tecnologicamente avançado e degradação da vida, que são contradições de um modelo econômico excludente, mas que já não podem mais passar despercebidas da vida em sociedade.

O comprometimento das empresas na área social pode ocorrer como uma estratégia de *marketing*. Isto ocorre quando a empresa investe no social para atender a interesses econômicos visando, de um modo geral, o retorno financeiro, a sustentabilidade dos negócios, a melhoria da imagem pública dentre outras estratégias de *marketing*. Por outro lado, se tais estratégias levam ao interesse da empresa pela responsabilidade social, principalmente, pela pressão da sociedade em cobrar ações sociais do empresariado, isto “[...] também está contribuindo para despertar maior conscientização das empresas sobre seu papel no desenvolvimento humano e social do País.” (ALESSIO, 2003, p.6).

A responsabilidade social deve ser um compromisso de todos, pois “[...] requer um novo modelo de relações sociais no âmbito do exercício da responsabilidade social de cada indivíduo inclusive empresas.” (ALESSIO, 2003, p.8). Responsabilidade social, portanto, é um valor que deve ser incorporado em toda sociedade para que seja refletido nas atitudes de todos os envolvidos, seja a empresa, sejam os empresários, os empregados, os parceiros e os governos.

Quanto à Prestação de Contas (*Accountability*), ao serem nomeados para gerir algum negócio, os gestores responsáveis pela Governança Corporativa devem prestar contas daquilo que está administrando às pessoas que os nomearam para tal função. Devem, ainda, responder, de forma irrestrita, por sua atuação no período em que exerceram tais funções, pois “os agentes de governança devem prestar

contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.” (IBGC, 2009, p.19).

Lobo *et al.* (2008, p. 6) comentam:

A lei americana *Sarbanes-Oxley* trata deste assunto com muita profundidade, estabelecendo penas pesadas a diretores que não cumprirem o conceito básico da prestação de contas (*accountability*). Hoje existem padrões internacionais aceitos para informações contábil-financeiras, o que permite que acionistas e demais *stakeholders* possam avaliar e julgar as contas da administração. [...] No modelo globalizado [...] Empresas que não se alinharem aos conceitos de transparência e ética de responsabilidade social terão cada vez menos espaço num mercado que tende a priorizar cada vez mais os compromissos da organização para com seus empregados e para com a sociedade.

A prestação de contas, ou *Accountability*, diz respeito à forma como as empresas, sejam públicas ou privadas, levam ao conhecimento dos interessados, principalmente, acionistas/proprietários informações relevantes acerca da instituição. Por ser, a prestação de contas, o foco principal dessa pesquisa, será tratada com mais profundidade como um item específico mais adiante (item 2.5).

#### 2.4.2 Códigos de Governança Corporativa

Shleifer e Vishny<sup>33</sup> (1997, p.2, tradução nossa) comentam que, “governança corporativa são as formas pelas quais os fornecedores de capital asseguram que irão receber o retorno de seus investimentos.” A Governança Corporativa representa um conjunto de mecanismos, bem como procedimentos que tem como objetivo principal garantir a integridade dos direitos dos acionistas em virtude de má administração e de abusos dos gestores, assim como proteger os acionistas minoritários em detrimento dos interesses dos acionistas majoritários.

Os procedimentos a que se refere à Governança Corporativa, diz respeito a uma série de medidas a serem tomadas, como a transparência, a prestação de contas, a responsabilidade social e a equidade ou direitos iguais entre acionistas. A implementação dessas práticas, dentro da empresa, minimizará a assimetria de informações e possibilitará a redução dos conflitos entre agente e principal.

Governança Corporativa (GC) é um tema discutido em muitos países. Eis a questão: como surgiu? Inicialmente, com o objetivo de amenizar os conflitos de agência dando ênfase à transparência, à ética, à moral e à igualdade de interesse

<sup>33</sup> *Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.*

entre acionistas, é uma preocupação de muitos países. A esse respeito, Shleifer e Vishny<sup>34</sup> (1997, p.2, tradução nossa) comentam que “o tema governança corporativa é de grande importância prática e que mesmo em economias de mercado avançadas, há desacordo sobre os bons ou maus mecanismos de governança corporativa.”

Os sistemas de Governança Corporativa são diferentes nos diversos países, conforme salienta Silva (2006, p.11):

Os modelos de governança corporativa variam de país para país, mas, em geral, delimitam-se dois sistemas: o *anglo-saxão*, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido, e o *nipo-germânico*, o qual predomina no Japão, na Alemanha e na maioria dos países da Europa continental. O que diferencia esses dois sistemas são as estruturas de controle e de propriedade, as formas de monitoramento usadas pelos proprietários e suas visões a respeito dos objetivos finais das empresas [...] no primeiro modelo o objetivo principal das empresas é a criação de valor para os acionistas (*shareholders*), no segundo, as empresas buscam equilibrar os interesses dos acionistas com os de outros grupos de interessados na empresa: entre eles, empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral (*stakeholders*).

Nos dois modelos, são evidenciadas as obrigações do gestor. No modelo anglo-saxão, o administrador age em benefício dos acionistas, segundo os seus interesses; já no modelo nipo-germânico, o administrador age de acordo com interesses dos acionistas também, mas há outros interesses que são observados em relação aos resultados da empresa. No primeiro modelo, “o principal conflito de interesse ocorre entre administração e acionistas [...]”. (SILVA, 2006, p.12). Já no segundo, “o conflito de agência acontece entre acionistas controladores e acionistas minoritários”. (SILVA, 2006, p.13).

Para Fontes Filho, dois conjuntos de práticas de GC podem ser considerados paradigmáticos: o modelo *shareholder* e o modelo *stakeholder*. O primeiro, “[...] privilegia os interesses dos acionistas”. O segundo, “[...] adota uma visão mais abrangente, enfatizando inclusive a responsabilidade social da corporação e colocando-a no centro de uma rede formal e informal de relacionamentos com diversos atores”. (FONTES FILHO, 2004, p.14). Para o autor, essas práticas estão relacionadas aos modelos corporativos anglo-saxão e nipo-germânico, uma vez que:

---

<sup>34</sup> *the subject of corporate governance is of enormous practical importance. Even in advanced market economies, there is a great deal of disagreement on how good or bad the existing governance mechanisms are.*

No modelo anglo-saxão, ocorre uma pulverização das participações acionárias e as bolsas de valores têm a função primordial ao permitir a liquidez do mercado [...] No modelo nipo-germânico, há uma concentração da propriedade em torno de grupos de investidores e financiadores, sendo freqüente a participação de trabalhadores e representantes da sociedade nos conselhos. (FONTES FILHO, 2004, p.14)

Silva (2006, p.11) menciona que as principais diferenças entre os dois sistemas de Governança Corporativa, nipo-germânico e anglo-saxão, “[...] são as estruturas de controle e de propriedade, as formas de monitoramento usadas pelos proprietários e suas visões a respeito dos objetivos finais das empresas.” Autores como Andrade e Rossetti (2009) e Silveira (2002) afirmam que tais sistemas são os mais utilizados mundialmente. Salienta-se que “[...] em detrimento da globalização, tais sistemas sofrem modificações, influenciando assim na convergência entre os dois sistemas.” (MURITIBA *et al.* 2010).

Andrade e Rossetti (2009, p.27) comentam a respeito dos modelos de GC:

Não há apenas um modelo de governança corporativo, mas vários. Eles se diferenciam, primeiro, por determinantes institucionais, de que dependem os diferentes modos de constituição e de gestão de empresas ao redor do mundo [...] Uma segunda razão da diversidade dos modelos é a dimensão dominante das empresas em cada país e a amplitude dos interesses alcançados pela governança [...] e há ainda um terceiro e muito importante fator de diferenciação: a tipologia das empresas [...].

Ao estruturar o sistema de governança corporativa, o grande desafio é estabelecer as necessidades dos países e de suas empresas. Então, surgem os Códigos de GC, com o objetivo de dar diretrizes, criando padrões para as práticas de Governança Corporativa, principalmente, porque a introdução dos códigos tem sido motivada pela necessidade iminente de maior transparência, prestação de contas e aumento da confiança dos investidores no mercado aberto (de ações).

Os códigos de GC são elaborados e reformulados por diferentes instituições em cada país. Normalmente, estão envolvidos na criação ou reformulação dos códigos comitês representantes do governo, pessoas de renome da indústria e do mercado financeiro, acadêmicos, entre outros. Alguns desses códigos servem de base à confecção de outros códigos. Isto acontece porque eles se destacam por agenciar o desenvolvimento e a divulgação de boas práticas de GC no país de criação. Os que mais se destacam desses códigos são o *Cadbury Report* (1992) e o *Principal of Corporate Governance* da OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*).



O primeiro foi publicado no Reino Unido pelo comitê *Cadbury*, criado pelo Banco da Inglaterra e liderado por Adriano Cadbury. Esse comitê publicou o primeiro documento sobre Governança Corporativa – *The financial aspects of corporate governance*. Mais tarde, 1998, o Comitê *Hampel* revisou os relatórios anteriores e publicou seu código de Governança Corporativa e as companhias listadas na Bolsa de Valores de Londres passaram a observar suas normas (SILVA, 2006).

Com relação ao código da OECD, em 1998, aquela organização criou um grupo de trabalho em que participou Cadbury e membros de 15 países, cujo objetivo era definir um sistema de Governança Corporativa para ser utilizado por governos, bolsa de valores, investidores e empresas. No ano seguinte:

[...] A OECD publicou seus princípios de governança corporativa, que reuniram e aprimoraram as principais práticas dos países-membros e não-membros, de organismos multilaterais (Banco Mundial e FMI), do setor empresarial e dos grupos de investidores, de sindicatos e de outras partes interessadas. (SILVA, 2006, p.23).

O relatório da OECD compreende cinco áreas essenciais: direitos do acionista, igualdade de tratamento entre acionistas, papel dos *stakeholders*, divulgação e transparência e responsabilidade do conselho.

Vários países implementaram seus códigos de Governança Corporativa e segundo Andrade e Rossetti (2009, p.175):

A proposição de códigos de boas práticas de governança acelerou-se a partir de 1999, provavelmente pela ampla aceitação dos princípios sugeridos pela OCDE, que foi reforçada pela multiplicidade de fatores, internos e externos, que passaram a exigir novos modelos corporativos de gestão. Até 1998, oito países, por canais institucionais, propuseram códigos de governança. De 1999 a 2006, foram mais de 50. De acordo com o European Corporate Governance Institute, além dos 59 países que editaram códigos até o final de 2006, há outros 50 preparando documentos relacionados.

O Reino Unido, por exemplo, revisou seu código e quem foi responsável por essa alteração foi o *Financial Reporting Council (FRC)*. Este mudou seu nome de Código de Governança Corporativo Combinado para Código de Governança Corporativo do Reino Unido. A pretensão do FRC era que o código revisado fosse aplicado aos períodos contábeis com início em junho de 2010. Assim, esse código foi publicado em junho de 2010. (FRC, 2011).

No Brasil, algumas foram as tentativas de incentivar as empresas a adotarem práticas de Governança Corporativa. Nesse mesmo País, “o movimento de

governança corporativa e de valor para o acionista é relativamente recente e se deu, principalmente, a partir das reformas econômicas e sociais do Estado, iniciadas na década de 90, pelo governo federal.” (MARTINS, 2004, p.22). O autor comenta que essas mudanças provocaram a abertura de mercados, atraíram investidores institucionais e houve um movimento de mudança no controle acionário das empresas nacionais e nas suas estruturas de governança.

Após a criação do primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa, o *Cadbury*, muitos países se empenharam no sentido de desenvolverem seus próprios códigos. No Brasil, em 1999, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC, publicou o primeiro código de governança corporativa baseando-se nos diversos códigos existentes. A esse respeito, foram feitas três revisões depois da primeira versão, em 2001, em 2004 e em 2009. As revisões de 2001 e 2004 “[...] englobaram outros temas relevantes, tais como propriedade, auditoria independente, conselho fiscal, transparência e ética.” (SILVA, 2006, p.59).

O código tem como objetivo principal direcionar as empresas sejam companhias abertas, companhias fechadas, empresas limitadas ou civis, no sentido de: a) aumentar o valor da sociedade, b) melhorar seu desempenho, c) facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e d) contribuir para sua perenidade.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa não é de caráter obrigatório pelas organizações e está dividido em seis partes: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflitos de interesse, e tem como valores essenciais a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa e, a prestação de contas (*Accountability*). (IBGC, 2004).

Silva (2006) comenta que o movimento de governança no Brasil é recente e que muitas empresas ainda mantêm uma estrutura de propriedade e tradição familiar, de conselhos e de gestão não profissional prevalecendo um controlador acionário forte.

No entanto, o esforço em busca das boas práticas de governança corporativa tem sido enorme; nesse sentido, podem-se destacar as seguintes iniciativas; criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a nova Lei das S.A., o código de boas práticas do IBGC, as recomendações da CVM sobre governança corporativa e o ativismo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e dos fundos de pensão. (SILVA, 2006, p.35)

No final de 2000, a BOVESPA implantou o Novo Mercado com o objetivo de negociar ações de empresas que se comprometerem a adotar as práticas de Governança Corporativa voluntariamente. São três os segmentos: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Uma companhia ingressa no Novo Mercado por meio da assinatura de um contrato devendo aderir a um conjunto de regras societárias chamadas de “boas práticas de governança corporativa” que são mais exigentes do que aquelas presentes na legislação brasileira. Essas regras estão dispostas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado e, de acordo com a BOVESPA (2009). Tais regras ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações prestadas e a dispersão acionária e ainda determina a resolução de conflitos societários por meio de uma Câmara de Arbitragem.

Para empresa aderir ao Nível 1, ao Nível 2 ou ao Novo Mercado, depende do grau de compromisso com relação às práticas de governança corporativa, estabelecidas nos regulamentos dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BOVESPA. Assim, de acordo com a BOVESPA (2009) as empresas listadas no Nível 1 “[...] se comprometem com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária.” (BOVESPA, 2009). Já as empresas listadas no Nível 2 “[...] se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança corporativa relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários.” (BOVESPA, 2009). Por sua vez, para aderir ao Novo Mercado, a empresa deve cumprir as regras do Nível 2, acrescidas da exigência de ter e de emitir tão somente ações ordinárias e *tag along*.<sup>35</sup>

A BOVESPA emitiu os regulamentos contendo todas as regras para inserção das companhias nos seus segmentos de mercado. A seguir, as principais regras para as companhias listadas em cada segmento da BOVESPA, elaborado com base em Andrade e Rossetti.

---

<sup>35</sup> O *Tag along* é o direito de os acionistas minoritários venderem suas ações da companhia em caso de alienação do controle acionário, nas mesmas condições e nos mesmos preços obtidos pelo acionista controlador. (SILVA, 2006, p.9).

Quadro 09 - Exigências para a Listagem no Nível 1

Nível 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Free-flot.</b> Manutenção em circulação de parcela mínima de ações, representando 25% do capital;</li> <li>• <b>Informações adicionais.</b> Além das informações trimestrais e anuais obrigatórias, publicar demonstrações consolidadas; revisão especial emitida por auditor independente, fluxo de caixa da companhia e do consolidado; quantidade e características dos valores mobiliários emitidos pela companhia, por tipo de classe;</li> <li>• <b>Dispersão.</b> Mecanismos de ofertas públicas de ações que favoreçam a maior dispersão do capital;</li> <li>• <b>Partes beneficiárias.</b> Proibição de emissão de partes beneficiárias e inexistência desses títulos em circulação;</li> <li>• <b>Disclosure.</b> Cumprimento de regras de <i>disclosure</i> em operações envolvendo ativos da companhia por parte de seus acionistas, controladores ou administradores;</li> <li>• <b>Subsídio para análise.</b> Na oferta pública de ações, abrir informações sobre descrição dos negócios, processos produtivos e mercados, fatores de risco dos negócios da empresa, avaliação da administração e outros elementos que subsidiem o processo de precificação;</li> <li>• <b>Posições acionárias.</b> Abertura da posição acionária de qualquer acionista que detiver mais de 5% do capital votante;</li> <li>• <b>Acordos de acionistas.</b> Divulgação dos acordos de acionistas, <i>para boa compreensão das regras que regem o relacionamento entre os controladores</i>;</li> <li>• <b>Stock options.</b> Divulgação dos programas de opções de aquisição de ações destinados aos administradores;</li> <li>• <b>Negócios com ações.</b> Obrigatoriedade de divulgação mensal dos negócios com ações da empresa por parte de controladores, administradores e conselheiros fiscais;</li> <li>• <b>Reunião pública.</b> Realização de pelo menos uma reunião pública anual com analistas de mercado para apresentar a situação econômico-financeira da empresa, seus projetos e perspectivas;</li> <li>• <b>Calendário anual.</b> Disponibilização de um calendário anual dos principais eventos corporativos.</li> <li>• <b>Sanções.</b> Divulgação dos nomes das companhias às quais foram aplicadas penalidades pela Bovespa;</li> <li>• <b>Deslistagem.</b> A saída do Nível 1 exige aprovação da decisão por uma assembleia geral e comunicação à Bolsa com 30 dias de antecedência.</li> </ul>
---------	---

Fonte: Elaborado a partir de Andrade e Rossetti (2009, p.440-441).

De acordo com a BOVESPA, está prevista, conforme o regulamento no Nível 1, a deslistagem. Para que a empresa saia do Nível 1 da BOVESPA, é exigida a aprovação da decisão por assembleia geral e que seja comunicado tal decisão a Bolsa com 30 dias de antecedência. (BOVESPA, 2009)

Quadro 10 - Exigências para a Listagem no Nível 2

<b>Nível 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Todos os compromissos assumidos para a listagem no Nível 1;</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandato unificado de 1 ano para todo o Conselho Administrativo;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Padrões internacionais.</b> Disponibilização das demonstrações financeiras seguindo as normas do <i>US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles in the United States)</i> ou <i>IASC (International Accounting Standards Committee)</i>;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tag along.</b> Na venda de controle acionário todos os acionistas detentores de ações ordinárias o valor das ações é igual ao das ações do grupo de controle e aos detentores de ações preferenciais, pagamento de no mínimo 80% do valor das ordinárias;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Direito a voto.</b> Possibilidade de direito a voto aos detentores de ações preferenciais em algumas matérias de alta relevância;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fechamento do capital.</b> Realização de oferta pública de compra das ações em circulação, pelo valor econômico da companhia, quando do fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Nível 2;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conselho de Administração.</b> Constituição do Conselho de Administração por, no mínimo, cinco membros com mandato de até 2 anos. Conselheiro independente de, no mínimo, 20%;</li> <li>• <b>Arbitragem.</b> Adesão a Câmara de Arbitragem do Mercado, para resolução de conflitos societários.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de Andrade e Rossetti (2009, p.441-442).

De acordo com a BOVESPA, está previsto no regulamento que a empresa pode solicitar a deslistagem do Nível 2 para aderir ao mercado tradicional. A saída do Nível 2 implica aprovação da decisão por uma assembléia geral, comunicação com antecedência de 30 dias à Bolsa e realização de uma oferta pública de aquisição das ações que se encontram em circulação, no mínimo, pelo valor econômico. (BOVESPA, 2009).

Quadro 11 - Exigências para a Listagem no Novo Mercado

<b>Novo Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Todas as exigências do Nível 2, exceto aquelas referentes a ações preferenciais, a menos que as ações preferenciais possam ser convertidas em ordinárias;</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apenas ações ordinárias.</b> Emissão de ações ordinárias, apenas, todas os acionistas têm direito a voto;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tag along.</b> Na venda do controle acionário, o comprador estenderá a oferta de compra a todos os demais acionistas, assegurando-lhes o mesmo tratamento dado ao grupo controlador.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de Andrade e Rossetti (2009, p.442).

De acordo com o regulamento de listagem, a empresa pode solicitar a deslistagem aderindo ao mercado tradicional. A saída no Novo Mercado requer a aprovação por uma assembléia geral e comunicação a Bolsa com antecedência de 30 dias. Ainda, deve realizar uma oferta pública de compra de ações que se encontram em circulação, no mínimo, pelo valor econômico. (BOVESPA, 2009)

Todas as regras para inclusão no Nível 1, no Nível 2 ou no Novo Mercado estão previstas nos regulamentos de listagem de cada segmento conforme disponível no site do Bovespa. Das companhias listadas nos três segmentos, têm-se três redes de hotéis e estas estarão em foco nesse estudo. Entretanto, não é objetivo desta pesquisa trabalhar, exclusivamente, essas empresas listadas na Bovespa.

No *European Corporate Governance Institute (ECGI)* <sup>36</sup>, estão relacionados, no seu site, 90 códigos de governança corporativa. Esses códigos estão em vigor em vários países e podem ser acessados via *website* daquele instituto. Abaixo, os códigos por país/órgão.

Quadro 12 - Código de Governança Corporativa por País/Órgão

(Continua)

País/Órgão	Nome do Código e Vigência
Algeria	<i>Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise 2009.</i>
Argentina	<i>Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina January 2004.</i>
Australia	<i>Corporate Governance Principles and Recommendations 3 June 2010.</i>
Austria	<i>Austrian Code of Corporate Governance (amended 2007) June 2007.</i>
Bahrain	<i>Corporate Governance Code Kingdom of Bahrain 16 March 2010.</i>
Baltic States	<i>Baltic Guidance on the Governance of Government-owned Enterprises 2 June 2010.</i>
Bangladesh	<i>The Code of Corporate Governance for Bangladesh March 2004.</i>
Belgium	<i>The 2009 Belgian Code on Corporate Governance 12 March 2009.</i>
Bosnia and Herzegovina	<i>The Standards of Corporate Governance 19 January 2006.</i>
Brazil	<i>Code of Best Practice of Corporate Governance (4th edition) September 2009.</i>
Bulgaria	<i>Bulgarian National Code For Corporate Governance 10 October 2007.</i>
Canada	<i>Corporate Governance: Guide to Good Disclosure (January 2006) January 2006.</i>
China	<i>Provisional Code of Corporate Governance for Securities Companies 15 January 2004.</i>
Colombia	<i>Colombian Guide of Corporate Governance for Closed Societies and Family Firms September 2009.</i>
Commonwealth	<i>CACG Guidelines: Principles for Corporate Governance in the Commonwealth November 1999.</i>
Comparative studies	<i>Comparative Study of Corporate Governance Codes relevant to the European Union and its Member States 27 March 2002.</i>

<sup>36</sup> O ECGI é uma associação científica internacional sem fins lucrativos e tem como objetivo, realizar e disseminar pesquisas sobre governança corporativa. Promove fórum de debates entre acadêmicos, legisladores e profissionais, com foco em questões de governança corporativa promovendo as melhores práticas. ([http://www.ecgi.de/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.de/codes/all_codes.php)).

Quadro 12 - Código de Governança Corporativa por País/Órgão

(Continua)

País/Órgão	Nome do Código e Vigência
Croatia	<i>Corporate Governance Code 2010.</i>
Cyprus	<i>Cyprus Corporate Governance Code (2nd edition, March 2006) March 2006</i>
Czech Republic	<i>Corporate Governance Code based on the OECD Principles (2004) June 2004</i>
Denmark	<i>Recommendations on Corporate Governance April 2010.</i>
Egypt	<i>Code of Corporate Governance for Listed Companies 13 February 2011.</i>
Estonia	<i>Corporate Governance Recommendations 1 January 2006.</i>
Finland	<i>Finnish Corporate Governance Code 2010 15 June 2010.</i>
France	<i>Recommendations on corporate governance - Revised 2011 31 March 2011.</i>
FYR Macedonia	<i>White Paper on Corporate Governance in South-Eastern Europe June 2003.</i>
Georgia	<i>Corporate Governance Code for Commercial Banks 23 September 2009.</i>
Germany	<i>German Corporate Governance Code as amended on 26 May 2010 26 May 2010.</i>
Ghana	<i>Corporate Governance Guideleines on Best Practices 2010.</i>
Greece	<i>SEV Corporate Governance Code For Listed Companies 24 March 2011.</i>
Hong Kong	<i>Hong Kong Code on Corporate Governance 19 November 2004.</i>
Hungary	<i>Corporate Governance Recommendations 11 March 2008.</i>
Iceland	<i>Corporate Governance Guidelines June 2009.</i>
India	<i>Corporate Governance Voluntary Guidelines 2009 24 December 2009.</i>
Indonesia	<i>Code of Good Corporate Governance 2006 January 2007.</i>
International	<i>Sovereign Wealth Funds: Generally Accepted Principles and Practices (GAPP) - Santiago Principles October 2008.</i>
Ireland	<i>Corporate Governance Code for Irish Domiciled Collective Investment Schemes September 2010.</i>
Israel	<i>The Goshen Report 17 December 2006.</i>
Italy	<i>New Regulation on Banks' Organisation and Corporate Governance 4 March 2008.</i>
Jamaica	<i>Code on Corporate Governance (Final) 25 October 2006.</i>
Japan	<i>Principles of Corporate Governance for Listed Companies December 2009.</i>
Kazakhstan	<i>Code on Corporate Governance 26 July 2007.</i>
Kenya	<i>Principles for Corporate Governance in Kenya 2002.</i>
Latin America	<i>Latin American Corporate Governance White Paper 2003.</i>
Latvia	<i>Principles of Corporate Governance and Recommendations on their Implementation May 2010.</i>
Lebanon	<i>Corporate Governance Guidelines for Listed Companies 2010.</i>
Lithuania	<i>Corporate Governance Code for the Companies listed on the National Stock Exchange of Lithuania 23 April 2003.</i>
Luxembourg	<i>The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange (Revised October 2009) 15 September 2009.</i>
Malawi	<i>The Malawi Code II: Code of Best Practice for Corporate Governance in Malawi 1 June 2010.</i>
Malaysia	<i>Malaysian Code on Corporate Governance (Revised 2007) 1 October 2007.</i>

Quadro 12 - Código de Governança Corporativa por País/Órgão

(Continua)

País/Órgão	Nome do Código e Vigência
Malta	<i>Principles of Good Corporate Governance: Revised Code for Issuers of Listed Securities 3 November 2005.</i>
Mexico	<i>Código de Mejores Prácticas Corporativas 2010.</i>
Moldova	<i>Code of Corporate Governance June 2007.</i>
Montenegro	<i>Corporate Governance Code in Montenegro 13 May 2009.</i>
Morocco	<i>Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) 2 February 2011.</i>
New Zealand	<i>Corporate Governance in New Zealand: Principles and Guidelines - A Handbook for Directors, Executives and Advisers 16 March 2004. continua</i>
Nigeria	<i>Code of Corporate Governance 27 January 2011.</i>
Norway	<i>The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance 21 October 2010.</i>
OECD	<i>OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises September 2005.</i>
Pakistan	<i>Code of Corporate Governance (Revised) 28 March 2002.</i>
pan-Europe	<i>EFAMA Code for External Governance 6 April 2011.</i>
Peru	<i>Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas July 2002.</i>
Poland	<i>Code of Best Practice for WSE Listed Companies 19 May 2010.</i>
Portugal	<i>CMVM Corporate Governance Code 2010 (Recommendations) 8 January 2010.</i>
Qatar	<i>Corporate Governance Code for Companies listed in markets regulated by the Qatar Financial Markets Authority 27 January 2009.</i>
Romania	<i>Bucharest Stock Exchange Corporate Governance Code 22 January 2009.</i>
Russia	<i>The Russian Code of Corporate Conduct 4 April 2002.</i>
Saudi Arabia	<i>Corporate Governance Regulations in the Kingdom of Saudi Arabia 12 November 2006.</i>
Serbia	<i>Corporate Governance Code of the Belgrade Stock Exchange 9 July 2008</i>
Singapore	<i>Guidelines on Corporate Governance for Banks, Financial Holding Companies and Direct Insurers which are incorporated in Singapore 9 December 2010</i>
Slovakia	<i>Corporate Governance Code for Slovakia January 2008.</i>
Slovenia	<i>Corporate Governance Code 8 December 2009.</i>
South Africa	<i>Draft Code for Responsible Investing by Institutional Investors in South Africa 1 September 2010.</i>
South Korea	<i>Code of Best Practices for Corporate Governance February 2003.</i>
Spain	<i>Unified Good Governance Code 19 May 2006.</i>
Sri Lanka	<i>Best Practice on Corporate Governance 1 July 2008.</i>
Sweden	<i>The Swedish Code of Corporate Governance January 2010.</i>
Switzerland	<i>Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 21 February 2008.</i>
Taiwan	<i>Taiwan Corporate Governance Best-Practice Principles 2002.</i>
Thailand	<i>The Principles of Good Corporate Governance For Listed Companies 2006 March 2006.</i>
The Netherlands	<i>Governance Principles for Insurance Companies 15 December 2010.</i>
The Philippines	<i>Code of Corporate Governance 2002.</i>



Quadro 12 - Código de Governança Corporativa por País/Órgão

(Conclusão)

País/Órgão	Nome do Código e Vigência
Trinidad and Tobago	<i>Corporate Governance Guideline (Revised) May 2007.</i>
Tunisia	<i>Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes 25 June 2008.</i>
Turkey	<i>Corporate Governance Principles February 2005.</i>
Ukraine	<i>Ukrainian Corporate Governance Principles 3 June 2003.</i>
United Arab Emirates	<i>Corporate Governance Code for Joint-Stock Companies 9 April 2007.</i>
United Kingdom	<i>Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK November 2010.</i>
United Nations	<i>Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure 2006.</i>
USA	<i>Report of the New York Stock Exchange Commission on Corporate Governance 23 September 2010.</i>
Yemen	<i>Guidelines on Corporate Governance 29 March 2010.</i>

Fonte: European Corporate Governance Institute (2011).

Alguns dos códigos mencionados acima já receberam mais de uma atualização, outros estão na sua primeira versão. Entretanto, mantiveram-se as últimas atualizações dos referidos códigos, as que estão em vigor.

### 2.4.3 Pesquisas Científicas Nacionais em Governança Corporativa

A Governança Corporativa é um tema emergente na Literatura Nacional. Pesquisadores das áreas de Contabilidade, Administração, Economia, Turismo e outras têm se dedicado a estudos de Governança Corporativa (GC). Pesquisadores como Alexandre Di Miceli da Silveira, Lucas Ayres Barreira de Campos Barros, Ricardo Pereira Câmara Leal, Wesley Mendes da Silva, Rebens Famá e outros tem explorado este tema e publicado vários trabalhos ao longo dessa última década.

Foram feitos alguns levantamentos bibliométricos sobre as publicações em Governança Corporativa, principalmente de 2000 a 2010. Esses estudos buscaram evidenciar as pesquisas realizadas e publicadas nos meios de maior comunicação nas áreas de Contabilidade, Administração e Economia, principalmente, congressos e periódicos de grande circulação no país.

A seguir, serão expostas tais pesquisas e suas conclusões.

#### 2.4.3.1 Pesquisa realizada por Lima et al. (2011)

Por este estudo, os autores analisaram trabalhos apresentados em dois Congressos o da ANPCONT (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis) e da USP (Universidade de São Paulo), nos anos de 2007 a 2010. O objetivo era identificar trabalhos na área de governança Corporativa por meio de um estudo bibliométrico naquele período, com intuito de verificar a forma com que ocorreu a evolução da pesquisa científica em GC naqueles congressos.

Os autores identificaram 58 artigos que trataram do tema especificado e os assuntos mais abordados foram “Gestão de Empresas” e “*Disclosure*”. A pesquisa foi realizada no período de outubro a dezembro de 2010 quando investigaram os seguintes elementos: o número de artigos publicados; a expressão “governança” ou “governança corporativa” na estrutura pré-textual; o número de pesquisadores envolvidos em cada artigo; os procedimentos metodológicos utilizados; a plataforma teórica; as referências nacionais e internacionais; a evolução por região; e as Instituições de Ensino ligadas aos autores dos artigos.

De acordo com os autores, o Congresso USP está em sua 10ª edição, sendo um espaço aberto para a divulgação de conhecimento na área de contabilidade e controladoria. Já o Congresso ANPCONT tem promovido desde 2007 a interação da comunidade acadêmica na área de Ciências Contábeis.

No Congresso USP, dos 492 artigos, 37 (29%) se referem à GC, sendo que o ano de 2007 foi o que teve maior número de artigos publicados (9%), seguido de 2008 (8%). Já o Congresso ANPCONT, 21 (27%) dos 282 artigos no período analisado se referiram à GC, sendo o ano com maior concentração o de 2009 (10%), seguido de 2010 (9%).

Com relação aos pesquisadores, 92 estão envolvidos nos artigos dos congressos USP, enquanto 56 nos dos ANPCONT. Os artigos foram escritos, na maioria, por dois autores (43%), três autores (32%) para o Congresso USP e por dois autores (33%) e três autores (38%), para o Congresso ANPCONT. Desses autores, 48% apresentaram título de Doutor (USP) e 50% (ANPCONT).

As instituições que mais se destacaram tendo seus pesquisadores envolvidos nos congressos como autores de artigos foram a USP (27%) com 25 artigos, a Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

– FUCAPE (18%) com 16 artigos, e a Universidade de Pernambuco – UFPE (13%) com 12 artigos. As demais instituições participaram com menos de 10% dos artigos no período de avaliação. Outros itens foram analisados como procedimentos metodológicos, assuntos investigados na GC, referências utilizadas e artigos aprovados por região.

Os autores concluíram, por fim, que houve uma evolução gradativa considerando os assuntos tratados e o procedimento metodológico utilizado, além de outros aspectos considerados. Essa evolução, segundo os autores, deu-se em função dos programas de Pós-Graduação concentrados mais na Região Sudeste como a USP e a FUCAPE.

Os assuntos mais evidenciados foram “Gestão de Empresas” e “*Disclosure*” utilizando-se da análise documental como procedimento metodológico mais adotado nas pesquisas.

#### 2.4.3.2 *Pesquisa realizada por Muritiba et al. (2010)*

Muritiba *et al.* (2010) fizeram um levantamento dos artigos publicados sobre Governança Corporativa no período de 1998 a 2010, em periódicos de maior relevância no país. Tais Periódicos são classificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal no Nível Superior (CAPES)<sup>37</sup> nas categorias A1, A2, B1 e B2, nas áreas de Administração, Contabilidade e Economia.

Os autores analisaram 23 revistas, sendo seis classificadas como A2, 13 como B1 e quatro como B2. No período analisado, os autores encontraram 158 artigos vinculados à Governança Corporativa e procederam a uma análise bibliométrica com o intuito de verificar o perfil das pesquisas e a evolução da GC nas revistas *Qualis* B2 a A1 naquele período. Eles constataram a evolução das pesquisas e verificaram que o ano de 2008 foi o que mais teve publicação em GC, conforme o gráfico a seguir:

<sup>37</sup> CAPES é um órgão ligado ao Ministério da Educação, criado em 1951. A CAPES divulga a relação, listagem, conhecida como *Qualis*, “uma lista de veículos utilizados para a divulgação da produção intelectual dos programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), classificados quanto ao âmbito de circulação (Local, Nacional, Internacional) e à qualidade (A, B, C), por área de avaliação” (CAPES, 2010 *apud* MURITIBA *et al.* 2010, p.5).

Gráfico 01 - Evolução dos Artigos sobre GC por ano



Fonte: Muritiba *et al.* (2010).

Os autores atribuíram a pouca publicação dos anos de 1998 a 2002, provavelmente, as primeiras iniciativas que marcaram as boas práticas de GC no Brasil, o código do IBGC em 1999; em 2000, o lançamento pela Bovespa dos segmentos especiais de listagem Nível 1 e 2 e o Novo Mercado; em 2001 a mudança da Lei das Sociedades por Ações (Lei 10.303/2001) e o lançamento pela CMV das recomendações sobre GC por meio de sua cartilha.

Foi evidenciado, na pesquisa, o número de artigos por revista e constataram que cinco delas publicaram mais de 12 artigos sobre GC e as demais abaixo de 12. Essas revistas foram: a Revista de Administração Contemporânea (RAC), a Revista de Contabilidade e Finanças (RCF), a Revista de Administração Eletrônica (RAE), a Revista de Administração Pública (RAP) e a Revista de Administração da USP (RAUSP). Sendo que a maioria dos artigos foi escrito por dois autores (71); produção individual (39); 3 autores (32), quatro autores (15) e cinco autores (1). Há uma tendência a redes e parcerias entre os autores, que está sendo vista como um indicador de qualidade da pesquisa, atualmente.

Evidenciaram ainda os autores nacionais que mais publicam as referências mais citadas, a abordagem metodológica e as referências por período. Eles concluíram que houve uma evolução gradativa e significativa sobre GC nas revistas *Qualis* B2 a A1, embora tenham se deparado com pouca abordagem metodológica evidenciados nos primeiros anos de publicação.

#### 2.4.3.3 *Pesquisa realizada por Catapan e Cherobim (2010)*

Catapan e Cherobim (2010) elaboraram um estudo parecido com o de Muritiba *et al.* (2010). No seu trabalho, menos abrangente que o dos outros autores, isto porque o levantamento foi realizado apenas nas revistas classificadas como B1 pela CAPES no período de 2000 a 2010 e teve como objetivo verificar as tendências das publicações relativas à GC, verificando o estado da arte analisando as variáveis contidas na metodologia.

Os autores identificaram 26 artigos sobre GC, sendo 6 teóricos e 20 empíricos e todos apresentavam a teoria positiva. Dos artigos, houve predominância nos escritos por dois autores (54%), 14 deles. Os autores que mais escreveram na área foram os mesmos identificados na pesquisa de Muritiba *et al.* (2010) com pequenas variações de posição, sendo que Alexandre Di Miceli da Silveira é apontado nas duas pesquisas como aquele que mais publicou em GC.

Levantaram ainda que a Universidade de São Paulo (USP) é a que mais publica por meio dos professores e/ou estudantes, seguidos Universidade Presbiteriana Mackenzie, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Identificaram que as pesquisas sobre GC tratavam sobre os temas: Valor da Empresa; Informações Contábeis; Qualidade da Governança; Estrutura de controle e propriedade; Práticas de governança; Desempenho financeiro; Conselho de Administração; Ações; Classificação Bovespa; Estrutura de capital; Finanças corporativas; Institucionalismo organizacional; e Setor público. Esses artigos utilizaram como técnica mais utilizada a regressão (31%), mínimos quadrados (15%) e a estatística descritiva (12%). Ainda se verificou que dos artigos analisados, 15 deles apresentaram resultados positivos, dois negativos e os demais inconclusivos.

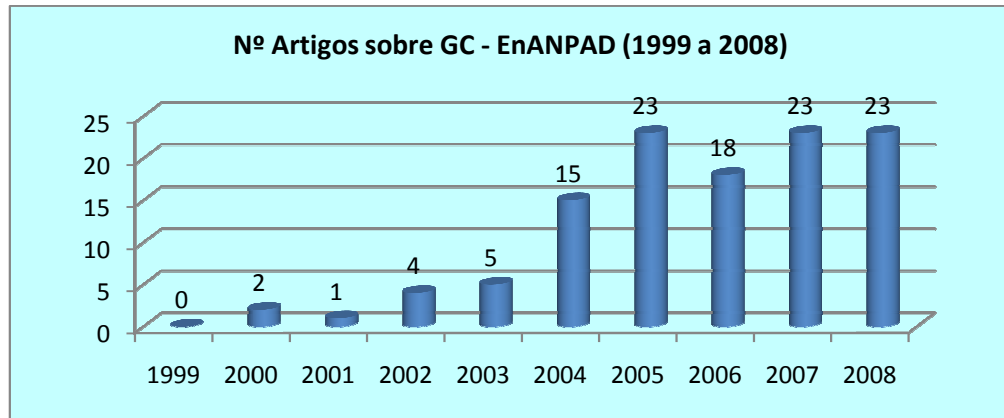
#### 2.4.3.4 *Pesquisa realizada por Bianchi et al. (2009)*

Este estudo teve como objetivo identificar o perfil das pesquisas e a evolução do tema Governança Corporativa nos artigos apresentados no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, no período de 1999 a 2008.

Os autores selecionaram 114 artigos referentes ao tema GC, procedeu-se a análise dos artigos e observaram: a autoria dos artigos; o perfil dos autores; a fundamentação teórica; os métodos e tipologias de pesquisa utilizadas; e, as referências utilizadas.

Os autores observaram que, de 1999 a 2008, os 114 artigos estão assim distribuídos:

Gráfico 02 - Artigos Aceitos sobre GC (1999 a 2008)



Fonte: Bianchi *et al.* (2009, p.12).

Dos 114 artigos, em análise, 41 foram escritos por oito dos autores identificados na pesquisa, representando 36% dos artigos, sendo Wesley Mendes da Silva o autor de maior participação (7,0%) nos artigos apresentados no Congresso EnANPAD no período analisado. Em seguida, os autores Alexandre Di Miceli da Silveira e Pablo Rogers, ambos com 5,3%. A maioria dos artigos foi escrito por dois (42%) e três autores (35%) e os artigos com autoria individual ocorreram em menor quantidade.

A conceituação de Governança Corporativa foi abordada na maioria dos artigos, apresentando maior participação em 2001 e em 2007, 100% e 70%, respectivamente. Entre os tópicos mais abordados nos trabalhos estão: a teoria da agência, o código de melhores práticas, a Governança Corporativa e o gerenciamento de resultados/desempenho e a governança corporativa e finanças.

Os autores, ainda concluíram que, de acordo com a classificação da pesquisa, prevalece a pesquisa exploratória e descritiva. No que se refere à abordagem do problema, a partir de 2005 utiliza-se a tipologia *quali-quantitativa* e, que prevalecem os artigos com dois e três autores e que 70,77% são do sexo masculino.

Desses autores, Wesley Mendes da Silva, Alexandre Di Miceli da Silveira e Pablo Rogers, como os autores com maior número de publicações.

Constataram a não-ocorrência de estudos relacionados à GC, no ano de 1999, e que os estudos deste tema, especialmente no EnANPAD, ocorrem após a publicação do primeiro código de governança corporativa pelo IBGC. A concentração das pesquisas em GC está centrada na área de finanças. Porém, a partir de 2003, começam a serem publicados trabalhos relacionados à área de Contabilidade, e em áreas como Cooperativismo, Turismo e Educação. Concluíram que os conceitos de GC são aceitos não apenas nas companhias abertas, mas em empresas que a consideram como um mecanismo de aprimoramento de gestão.

Finalmente, ainda que a evolução do tema “governança corporativa” no Congresso EnANPAD tenha ocorrido de forma gradativa e significativa, apresentou um aumento considerável das pesquisas sobre o tema, evidenciando, pela pesquisa, um crescimento das publicações no congresso foi analisado em 360% de 2003 a 2008.

#### *2.4.3.5 Pesquisa realizada por Nascimento et al. (2009)*

A pesquisa dos autores teve como objetivo analisar a produção científica sobre Governança Corporativa, na área de Administração e Contabilidade, dos anais e periódicos editados pela Universidade de São Paulo (USP) no período de 2002 a 2008, por meio da análise bibliométrica. Na pesquisa, os autores identificaram 73 trabalhos provenientes de 135 autores, constataram a predominância de gênero, de autoria, de vinculação dos autores e dos autores mais referenciados.

A maior parte dos artigos publicados está vinculada à USP (36,84%). Dos 73 trabalhos do período, 27 foram publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade (Cong. USP Cont.); 20 no Seminário em Administração (SEMEAD); 17 na Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP); 5 na Revista de Gestão da USP (RERGE) e 4, na Revista de Contabilidade e Finanças (Rev. Cont. Fin.). Nestes artigos, houve predominância de gênero masculino e a colaboração entre dois autores 45,21% foi a forma mais frequente de autoria entre os trabalhos escritos.

Os autores mostram ainda que as primeiras publicações sobre GC ocorressem em relação aos anais no ano de 2003, no SEMEAD e em periódicos a

primeira publicação ocorreu em 2002, na Revista de Administração da USP (RAUSP). Salientando-se que este periódico, dos analisados, foi o que mais publicou artigos em GC (17 artigos) e, os dois autores que mais publicaram foram Almir Ferreira de Sousa (USP) e Alexandre Di Miceli da Silveira (USP). Já com relação aos autores mais citados foram: em primeiro lugar o Jensen, M. C. (38), seguidos por Fama, Eugene F. (16), Carvalho, Antônio Gledson (16) e Berle, Adolf Jr; Means, Gardiner (13). A referência mais utilizada é a de Jensen, M. C. (1976) e os periódicos mais referenciados foram o *Journal of Financial Economics* e o *Journal of Finance*.

Finalmente, os autores concluíram que, no período de análise (2002 a 2008), as publicações em GC cresceram consideravelmente de 2002 a 2004. Continuando a crescer em 2005 e, em 2006, houve uma explosão nas publicações, porém não se manteve nos anos seguintes. Embora tenha havido predominância do gênero masculino nas publicações, a participação feminina crescer nos anos de 2004 a 2008, sendo que no ano de 2005 os autores do gênero feminino superaram os do masculino. E, com relação às fontes de consultas, as referências mais utilizadas pelos autores foram: periódicos (33%) como principais fontes de pesquisa, seguidos de livros (32%), *websites* (18%) e anais de congresso (7%).

## 2.5 CONTABILIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

O objetivo principal da Contabilidade é suprir os usuários, internos e/ou externos, com informações relevantes acerca da organização. Essas informações podem ser de caráter econômico, financeiro e patrimonial. Para que isso ocorra, é necessário que o sistema de informação contábil assegure que as transações estão ocorrendo como deveriam.

Hendriksen e Van Breda salientam que existem dois itens qualitativos principais na contabilidade que devem ser considerados: a relevância e a confiabilidade. E afirmam que:

[...] podemos dizer que a relevância está sempre relacionada a uma decisão, por definição. A confiabilidade também é característica específica a decisões. [...] a informação relevante é a informação pertinente à questão sendo analisada. A informação pode ser pertinente de pelo menos três maneiras: afetando metas, afetando a compreensão, e afetando decisões [...]. (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p.96).



A contabilidade assume papel fundamental na tomada de decisões dos gestores. Esta deve suprir o sistema com dados contábeis que sirvam de insumos para os modelos de decisão dos gestores. A relevância da informação para a tomada de decisão é “alcançada quando a informação facilita a tomada de decisões pelos usuários.” (FASB *apud* HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p.97).

A confiabilidade da informação contábil está vinculada a sua qualidade. É essa qualidade que garante ao gestor estar recebendo uma informação livre de erro e viés. A informação contábil tem papel fundamental na governança corporativa, pois é esta parte integrante de todo o processo de informações que são veiculadas na organização. Assim, a relação entre Contabilidade e Governança Corporativa se dá no cerne da instituição, é construída por meio dos procedimentos de evidenciação de informações para os usuários internos e/ou externos, pelo desempenho empresarial e pela transparência das demonstrações contábeis que dão ao investidor mais segurança e proteção no seu investimento. Com isso, a “[...] informação é uma das maneiras de reduzir a incerteza, dando aos contadores papel importante na divisão de riscos entre administradores e proprietários”. (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 139).

Outro fator a considerar é a relação inversa, ou seja, a Governança Corporativa desempenha papel relevante na Contabilidade nos processos de evidenciação – *disclosure* – e de *Accountability*. No que se refere à evidenciação da informação (*disclosure*), “Mecanismos de transparência, sob a forma de contabilidade, relatórios financeiros e divulgações voluntárias têm seu lugar na Governança Corporativa.”<sup>38</sup> (BRENNAN; SOLOMON, 2008, p.888, tradução nossa). Já o *disclosure* “[...] está ligado aos objetivos da contabilidade, ao garantir informações diferenciadas para os vários tipos de usuários.” (IUDÍCIBUS, 1997, p.110), Este autor acrescenta (p.124): “[...] toda informação para o usuário precisa, ao mesmo tempo, ser adequada, justa e plena pelo menos no que se refere ao detalhe que está sendo evidenciado”.

---

<sup>38</sup> *Mechanisms of transparency, in the form of accounting, financial reporting and voluntary disclosures have also taken their place in corporate governance research.*

A esse respeito, Chen *et. al.*<sup>39</sup> (2007 p.644, tradução nossa), pensam que:

A transparência e divulgação das informações financeiras são elementos importantes da governança corporativa. Uma maior transparência e divulgação de informações podem ajudar os acionistas a compreender mais amplamente a gestão da empresa, e reduzir as assimetrias de informação enfrentadas pelos investidores.

Com relação à *Accountability*, que se refere à obrigação de prestar contas dos resultados auferidos. Tem-se que é por meio da delegação de autoridade que se assegura essa responsabilidade ao gestor, o qual deve prestar contas daquilo que ele administra aos principais interessados sejam *shareholders* ou *stakeholders*. A *Accountability* “[...] corresponde sempre à obrigação de se executar algo, que decorre da autoridade delegada e ela só se quita com a prestação de contas dos resultados alcançados e mensurados pela contabilidade.” (NAKAGAWA, 1993, p.18).

No contexto da Governança Corporativa, a Contabilidade assume também papel importante, no que se refere a sanar conflitos de agência. Os conflitos surgem, entre principal e agente, quando da assimetria de informações, quando o gestor busca atender a seus interesses, em detrimento aos interesses dos proprietários. Para minimizar esses conflitos, faz-se necessário implementar mecanismos que garantam o alinhamento dos interesses. O papel da Contabilidade, nesse contexto, é o de contribuir com a GC, no sentido de prestar informações para reduzir a assimetria de informações geradas entre agente (gestor) e principal (acionista). Assim, “[...] um objetivo fundamental da contabilidade na governança é fornecer evidências sobre o grau em que as informações prestadas pelos sistemas de contabilidade financeira atenuam os problemas de agência [...]”<sup>40</sup>. (BUSHMAN; SMITH, 2001, p.1, tradução nossa).

Concorda-se com os autores, Lopes e Martins (2005, p.61) quando apresentam: “[...] a contabilidade também impacta os mecanismos de governança corporativa. Em situações nas quais os mecanismos de governança não são eficazes para proteger os investidores, a contabilidade pode agir de forma complementar.” (LOPES; MARTINS, 2005, p.61). Acrescentam Bushman e Smith

---

<sup>39</sup> *Financial transparency and information disclosure are important elements of corporate governance. Better financial transparency and information disclosure can help shareholders to understand more amply about firm's management, and reduce the information asymmetries faced by investors.*

<sup>40</sup> *A fundamental objective of governance research in accounting is to provide evidence on the extent to which information provided by financial accounting systems mitigate agency problems due to the separation of managers and outside investors, facilitating the efficient flow of scarce human and financial capital to promising investment opportunities.*

“Acreditamos que a pesquisa em governança é importante para o desenvolvimento de uma compreensão completa do impacto da informação contábil relativa à atribuição e utilização dos recursos em uma economia.<sup>41</sup>” (BHSMAN; SMITH, 2001, p.2, tradução nossa).

A Contabilidade tem papel fundamental na Governança Corporativa, no que se refere aos princípios do *disclosure e da Accountability*. A transparência das informações geradas pela Contabilidade acaba por conduzir às melhores práticas de Governança Corporativa, pois a informação contábil é um dos instrumentos de monitoramento dos gestores na organização. A Contabilidade é fundamental nos conflitos de agência, pois minimiza a assimetria informacional, uma vez que serve de fonte de informação e contribui, assim, para uma integração entre os interesses dos envolvidos na empresa.

### **2.5.1 Informação Contábil e sua Evidenciação**

A informação contábil é o meio pelo qual os usuários obtêm conhecimento de como estão seus investimentos. Prover os usuários com informações relevantes, acerca do capital investido é função da Contabilidade, mais especificamente da informação contábil, uma vez que os objetivos da Contabilidade estão intimamente relacionados às necessidades dos usuários da informação, e a evolução deste campo está vinculada à evolução das necessidades de informações por parte dos usuários.

Para o FASB (*apud* HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p.511), “A divulgação financeira deve fornecer informações úteis à tomada de decisões racionais de investimento, concessão de crédito etc., por investidores e credores atuais e futuros, bem como outros usuários.” É por meio dos relatórios divulgados que os usuários externos obtêm as informações que necessitam. Os usuários internos recorrem ainda aos relatórios gerados pela contabilidade gerencial para obterem as informações necessárias às tomadas de decisões, pois a contabilidade Gerencial é um poderoso instrumento que subsidia a gestão com dados tratados na contabilidade financeira ou outros procedimentos necessários ao desempenho da boa gestão, cabe aos gestores, juntamente com os contadores e auditores internos

---

<sup>41</sup> *We believe that governance research is important for developing a complete understanding of the impact of financial accounting information on the allocation and utilization of resources in an economy.*

criarem um processo de informação contábil de integridade inigualável, fornecendo ao processo de Governança Corporativa subsídios capazes de reduzir oportunidades para a negligência, lembrando que “A quantidade de informação a ser divulgada depende, em parte, da sofisticação do leitor que a recebe [...] também do padrão considerado mais desejável. Três conceitos de divulgação são geralmente propostos: divulgação *adequada, justa e completa*.” (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 515).

As informações contábeis relatadas devem ser de fácil compreensão para que sejam úteis aos usuários. Com base nesse pensamento, as informações contábeis devem atender às necessidades, serem oportunas e confiáveis, e, para que tais informações sejam utilizadas no processo de tomada de decisão, é necessário que elas sejam úteis e desejáveis, o custo benefício dessas informações deve compensar. E para que a informação torne-se um meio ou instrumento relevante à ação do proprietário ou sócio, é necessário que seja prestada com tempestividade e até de forma antecipada. Para tanto, a informação precisa estar elaborada de forma fidedigna e deve ser ou estar isenta de manipulações.

Magalhães e Lunkes (2000, p. 35) mencionam que a informação contábil, para que tenha validade na gestão administrativa, deve atender a dois pressupostos básicos: (1) sua necessidade como informação e (2) seu planejamento e controle e acrescentam que “[...] a informação deve ser tratada como qualquer outro serviço que esteja disponível para uso [...] deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil [...]”. O usuário da informação é a pessoa que define a necessidade da informação porque é ele quem precisa dela para tomar decisão.

Hornigren entende que um sistema contábil eficaz deve propiciar informações para o atendimento de três finalidades: a) relatórios internos à administração, que sirvam ao planejamento e ao controle das atividades normais; b) relatórios internos à administração para decisão de situações especiais e políticas globais e de longo prazo; e c) relatórios externos, para usuários externos que tenham interesse no acompanhamento da situação da empresa. (HORNGREN *apud* MAGALHÃES; LUNKES, 2000, p. 34),

A esse respeito, Dedonatto (2005, p.39) comenta que “[...] a informação necessária é aquela que atende a propósitos específicos, individuais ou em conjunto com outras, servindo de alicerce na tomada de decisão.” Uma informação é oportuna quando chega ao tomador de decisão em tempo hábil, e é confiável quando os

dados que a geraram são também confiáveis e essa mesma informação foi gerada de forma adequada. Uma informação para ser útil ao gestor, na tomada de decisão deve ser relevante, precisa, confiável, tempestiva, flexível, possível de ser rastreada e se integre ao processo decisório atendendo às necessidades do gestor. (NASCIMENTO; REGINATO, 2008).

Diante disso, a Contabilidade assume um papel relevante na geração de informações úteis ao processo decisório, e, a informação, por sua vez, segundo Hendriksen e Van Breda (1999), é uma das formas de reduzir a incerteza entre gestores e proprietários. A informação contábil é o produto da Contabilidade, e é sistema externo de comunicação que mensura e divulga os dados quantitativos relativos à posição financeira e ao desempenho das empresas por meio de relatórios auditados. “O sistema contábil financeiro subsidia o mecanismo de controle corporativo, bem como fornece *input* indiretos para o mecanismo de controle corporativo contribuindo com a informação contida nos preços das ações.”<sup>42</sup> (BUSHMAN; SMITH, 2001, p.1, tradução nossa).

Bushman e Smith (2001) definem o papel da informação contábil no processo de governança corporativa. Esses dados provenientes dos relatórios financeiros assumem relevância no mecanismo de controle que promovem uma governança eficiente nas corporações. Por sua vez, os mecanismos de governança são os meios pelos quais os gerentes são disciplinados para agir no interesse dos investidores. Nesse processo:

Os mecanismos de controle incluem os internos, como planos de incentivo administrativos, monitoramento de diretor; e o mercado de trabalho interno, e os mecanismos externos, como monitoramento de acionista externo ou de fornecedores de capital, competição no mercado de produto, e leis de seguranças, protegem os investidores contra expropriação dos gestores da empresa.<sup>43</sup> (BUSHMAN; SMITH, 2001, p.1, tradução nossa)

Diante do exposto, o papel da informação contábil na Governança é o de contribuir diretamente para o desempenho econômico, é o de ser disciplinador eficiente da gestão de ativos, em substituição de projetos perdedores, tendo a função de selecionar melhores projetos, assim como reduzir a expropriação da

---

<sup>42</sup> *Financial accounting systems provide direct input to corporate control mechanisms, as well as providing indirect input to corporate control mechanisms by contributing to the information contained in stock prices.*

<sup>43</sup> *Control mechanisms include both internal mechanisms, such as managerial incentive plans, director monitoring, and the internal labor market, and external mechanisms, such as outside shareholder or debtholder monitoring, the market for corporate control, competition in the product market, the external managerial labor market, and securities laws that protect outside investors against expropriation by corporate insiders.*

riqueza dos investidores por parte dos gestores. A informação contábil permite ainda a possibilidade de reduzir o risco de perda de expropriação por parte de gestores oportunistas. (BUSHMAN; SMITH, 2003, p.4).

Diante disso, as informações fornecidas aos usuários pela contabilidade devem ser úteis para permitir que eles avaliem situações e tomem decisões com um grau de confiabilidade considerável. Os usuários da informação que podem ser tanto internos quanto externos devem obter informações que possibilitem avaliar a situação desejada e tomarem decisões, sem que lhe seja atribuída grau de incerteza. Diante disso, é função da informação contábil permitir que, com base nos dados gerados e divulgados, os usuários tenham confiança para tomar decisões e “a relevância da informação contábil emanada pela contabilidade não pode ser avaliada completamente sem a consideração dos mecanismos de governança corporativa.” (LOPES, 2002, p.68).

Bushman *et al.* (2000) salientam que nas organizações, onde a utilização da Contabilidade é baixa, ela não cumpre o seu papel informativo. Deste modo, é necessário estabelecer mecanismos caros e sofisticados de governança para sanar essa deficiência e levantam alguns indicativos que consideram hipótese conjunta do pouco uso da informação contábil:

- (1) a demanda por coleta e processamento de informações caras por acionistas e gestores é uma função inversa da utilização da contabilidade;
- (2) um fator importante da utilização da contabilidade é quando se mede e explica o valor da empresa para o acionista, e (3) as estruturas de governança são caracterizadas pelas atividades caras de supervisão em resposta a demanda pelo processo de coleta de informações caras por acionistas e gestores.<sup>44</sup> (BUSHMAN *et al.* 2000, p.3, tradução nossa).

A Contabilidade, enfim, passa por um desafio, o de gerar informações de qualidade em um mundo globalizado e que necessita cada vez mais de informações em tempo hábil. A contabilidade deve estar preparada para fornecer informações oportunas, adequadas e confiáveis para dar suporte à tomada de decisões dos gestores. (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p.5).

Cabe à Contabilidade suprir o gestor com informações que lhe sejam úteis nos relatórios gerados por ela, embora a gestão “[...] tenha acesso a informações

---

<sup>44</sup>[...] Our basic premise is a joint hypothesis that 1) the demand for costly information collection and processing by shareholders and directors is an inverse function of the usefulness of signals from the accounting system, 2) that an important determinant of the usefulness of signals from the accounting system is the extent to which they explain current changes in shareholder value, and 3) specified governance structures characterized by costly oversight activities are a response to the strength of the demand for costly information collection and processing by shareholders and directors.

adicionais que contribuem para o desempenho das suas responsabilidades de planejamento, tomada de decisões e controle”. (CFC, 2008, p.7).

Quando a Contabilidade é desenvolvida internamente na empresa o acesso a informações contábeis passa a ser mais fácil. O gestor poderá recorrer ao setor contábil para obter relatórios adicionais aos publicados periodicamente para suprir suas necessidades e tomar decisões, pois “[...] A administração tem o poder de estabelecer a forma e o conteúdo de tais informações adicionais a fim de atender às suas próprias necessidades”. (CFC, 2008, p.7).

Portanto, as finalidades para as quais as informações contábeis são geradas variam em função do usuário, porque sua finalidade está diretamente vinculada às suas decisões. A divulgação de informações contábeis permite que se procure identificar padrões adotados pela organização para a mensuração, atividades desenvolvidas, tendências futuras e outras informações necessárias à tomada de decisão de cada usuário, além da informação contábil ser a linha direta para levar aos usuários, principalmente proprietários, dados sobre a situação de seus investimentos por meio da prestação de contas – *Accountability*.

## 2.6 PRESTAÇÃO DE CONTAS AOS USUÁRIOS – *ACCOUNTABILITY*

A prestação de contas aos detentores do capital, sócios/acionistas/quotistas, é realizada por meio de informes ou demonstrações contábeis, principalmente àqueles proprietários que não estão vinculados à gestão da empresa. A prestação de contas está prevista no Código Brasileiro de Governança Corporativa, dentro dos Princípios de Governança Corporativa e é denominado de *Accountability*.

No aspecto da prestação de contas, o papel do gestor é fornecer informações úteis que possibilitem os acionistas/proprietários, os donos do capital, a tomarem decisões pertinentes aos seus investimentos na empresa. Nesse contexto, a Contabilidade assume um papel de extrema relevância. Por meio de informações contábeis, é possível informar aos usuários a situação econômica, financeira e patrimonial da organização, onde o investidor aplicou seus recursos. Nesse sentido, a Contabilidade assume o papel fundamental na geração de informações relevantes. Porém, a eficiência de um sistema de informação está vinculada ao valor que é atribuída aquelas informações comunicadas, bem como à rapidez com que elas chegam ao tomador de decisão.

A Contabilidade assume importância fundamental em relação à GC, principalmente, no que diz respeito à *Accountability* e ao *disclosure*. A primeira diz respeito à prestação de contas suportada pelas melhores práticas contábeis e de auditoria; e, a segunda, a evidenciação das informações de forma transparente, especialmente, aquelas de maior relevância e que venham a impactar positivamente a organização e/ou a tomada de decisões dos envolvidos.

A relevância da informação contábil está vinculada diretamente ao mecanismo da GC *Accountability* (prestação de contas) e problemas de assimetria de informação podem ser sanados por meio desses mecanismos. A esse respeito, Nascimento, Bianchi e Terra (2007, p. 10) comentam que: “A essência do conceito de Governança Corporativa envolve a transparência na administração e os meios por ela utilizados para a redução, tanto quanto possível, da assimetria informacional existente entre aqueles que geram a informação e aqueles que a utilizam.”

Definir o que é ou não relevante é papel da organização, porém isso “[...] requer um processo de determinação da Relevância. O processo é concebido para garantir que informações abrangentes e equilibradas sejam recebidas e analisadas.” (AA1000<sup>45</sup>, 2008, p.12). As informações disponibilizadas para os usuários não dizem respeito apenas às aquelas financeiras, mas também as não-financeiras e a organização deve computar informações corretas, provenientes de fontes confiáveis e abranger um período determinado. De acordo com a Norma AAA1000 (2008), as fontes de informações devem incluir os *stakeholders* e o período de tempo abranger o curto, o médio e o longo prazo.

Inúmeras vezes, os proprietários/acionistas não têm controle sobre as atividades dos administradores, ficando à *mercê* dos gestores que são os responsáveis por definir metas e ações estratégicas em um mercado, na maior parte das vezes, instável ou de incertezas. Ao investidor cabe esperar e torcer para que as decisões tomadas pelos administradores conduzam a empresa a adquirir valor no

---

<sup>45</sup>AA1000 (*Accountability* 1000) – é uma norma que define as melhores práticas para prestação de contas para assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético. Desenhada para auxiliar empresas, acionistas, auditores, consultores e organizações certificadoras, ela pode ser usada isoladamente ou em conjunto com outros padrões de prestação de contas, como a Global Report Initiative (GRI), e normas padrões como as ISO e a SA 8000. A AA 1000 apresenta os principais tópicos ligados à responsabilidade social. Uma das mais importantes contribuições desta norma são os processos e definições que dão suporte à prática da responsabilidade social empresarial. Enfatiza-se a inovação na forma de adotar as regras, permitindo que cada empresa defina seu próprio caminho. Isso confere às companhias maior responsabilidade.



mercado em que atua e que essas ações levem ao retorno almejado pelo investidor, o lucro.

As expectativas e os valores criados pelas mudanças no ambiente externo têm levado os investidores a esperar mais dos administradores e das organizações. Tais organizações estão, a cada momento, sendo influenciadas por seu ambiente externo e esses influenciadores (clientes, bancos, fornecedores, acionistas, concorrentes e outros) têm, normalmente, relação estreita e permanente com a organização. Isto tem exigido muito mais dos gestores, no sentido da responsabilidade por prestar contas de seus atos, a *Accountability*. Esta, por sua vez, representa a obrigação que as organizações por meio dos seus gestores têm de prestar contas dos resultados obtidos em decorrência da delegação de poder que lhe é atribuída.

Aos administradores que possuem o controle das decisões cabe prestar contas aos investidores de tudo que acontece na sua gestão, especificamente se as atividades desenvolvidas por eles impactam os investimentos societários. A prestação de contas não acontece apenas entre gestores e donos do capital, mas pode acontecer entre a administração e os sócios/acionistas, clientes, fornecedores, empregados, governo e a comunidade.

A prestação de contas – *Accountability* – é parte integrante, um dos elementos ou valores essenciais da GC, juntamente com a transparência, a equidade e a responsabilidade social. “*Accountability* pode significar um pouco mais do que a publicação de um relatório anual com dados de projetos e informações contábeis, mas também representa uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos.” (FALCONER *apud* TORRES, 2007, p.67)

“A palavra *accountability* é anglo-normanda, e não anglo-saxônico, em sua origem. Historicamente e semanticamente, está estreitamente relacionada à contabilidade, no seu sentido literal da escrituração contábil.”<sup>46</sup> (BOVENS, 2007, p.448, tradução nossa). Para o autor, *Accountability*, considerando em uma visão acadêmica contemporânea, abrange conceitualmente várias apreciações distintas, como transparência, equidade, democracia, eficiência, receptividade, responsabilidade e integridade.

---

<sup>46</sup> The word ‘accountability’ is Anglo-Norman, not Anglo-Saxon, in origin. Historically and semantically, it is closely related to accounting, in its literal sense of bookkeeping.

A origem do conceito contemporâneo pode ser atribuída ao reinado de William I, nas décadas após a conquista normanda da Inglaterra em 1066. Em 1085, William exigiu que todos os detentores de propriedade do seu reino fizessem uma contagem do que eles possuíam. Esses bens foram avaliados e listados pelos agentes reais na chamada *Domesday Books*. Este censo não foi realizado apenas para efeito de tributação, também serviu como meio para estabelecer as bases da governança real. (DUBNICK, *apud* BOVENS, 2007, p.448).

Acrescenta Bovens (2007, p. 449)<sup>47</sup> que, desde o final do século XX, o mundo anglo-saxônico testemunhou uma transformação da função da contabilidade tradicional na administração pública, de forma muito mais ampla de *Accountability* pública. Esta mudança de contabilidade Financeira para *Accountability* pública decorreu paralelamente à introdução da Nova Gestão pública do Governo Thatcher, no Reino Unido, e à reforma *Reinventing Government* iniciadas pelo governo Clinton na administração nos Estados Unidos.

Porém, a emancipação da *Accountability*, na sua origem contábil, é originalmente um fenômeno anglo-americano. Isso porque, em outras línguas, como o Francês, o Português, o Espanhol, o Alemão, o Holandês ou o Japonês, não tem um equivalente exato e não distinguem ainda semanticamente entre “*responsibility*” [responsabilidade] e “*accountability*” [responsabilização]. (MULGAN *apud* BOVENS, 2007, p. 449, tradução nossa)<sup>48</sup>.

Pinho e Sacramento (2009, p.1347) realizaram pesquisas em vários dicionários da Língua Inglesa buscando a definição do termo *Accountability*. De acordo com seus achados eles observaram que,

[...] a ideia contida na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado. Constatou-se ainda quão antiga é essa palavra nesse idioma, pois desde 1794 ela consta no dicionário. Em outras palavras, se na realidade brasileira esse termo não tem existência no final do século XX, na realidade inglesa do final do século XVIII ele aparece.

<sup>47</sup> Since the late twentieth century, the Anglo-Saxon world in particular has witnessed a transformation of the traditional bookkeeping function in public administration into a much broader form of public accountability.5 This broad shift from financial accounting to public accountability ran parallel to the introduction of New Public Management by the Thatcher Government in the UK and to the Reinventing Government reforms initiated by the Clinton-Gore Administration in the USA.

<sup>48</sup>The emancipation of ‘accountability’ from its bookkeeping origins is therefore originally an Anglo-American phenomenon—if only because other languages, such as French, Portuguese, Spanish, German, Dutch or Japanese, have no exact equivalent and do not (yet) distinguish semantically between ‘responsibility’ and ‘accountability’.

No estudo, Pinho e Sacramento queriam saber se já existia tradução para o termo *Accountability*, desde o trabalho de Campos (1990), denominado *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o Português? Os autores constataram na sua pesquisa que,

[...] não existe um termo único em português que defina a palavra *accountability*, havendo que trabalhar com uma forma composta. [...] *accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva. (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1348)

Pinho e Sacramento (2009, p. 1350) ainda comentam “[...] podemos afirmar ainda que *accountability* nasce com a assunção por uma pessoa da responsabilidade delegada por outra, da qual se exige a prestação de contas, sendo que a análise dessas contas pode levar à responsabilização.”

A *Accountability* é um conceito estritamente ligado à ética, à moral, à responsabilidade social e à prestação de contas. Quem desempenha funções relevantes em uma instituição deve explicar os procedimentos adotados e as decisões tomadas, prestar contas daquilo que se administra evidenciando suas ações, o que foi realizado e as falhas que, por ventura, tenham-se cometido. Seja qual for o ramo de atividade que a empresa desenvolve, é obrigação do gestor prestar contas da sua gestão. Isso serve tanto para a gestão de órgãos públicos quanto privados.

A *Accountability* “não é mais um chavão político, conceitualmente falado, mas se refere a práticas concretas de dar conta.”<sup>49</sup> (BOVENS, 2007, p.450, tradução nossa). Porém, uma descrição mais precisa seria a obrigação de explicar e justificar o comportamento, e que a “*Accountability* é uma relação entre um ator e um fórum, no qual o ator tem a obrigação de explicar e justificar sua conduta, o fórum pode fazer perguntas e julgamentos, e o ator pode arcar com as consequências.”<sup>50</sup> (BOVENS, 2007, p.450, tradução nossa)

A mudança do ambiente externo das organizações criou expectativas diferentes dos interessados nas informações advindas da organização. Essas

<sup>49</sup> ‘*Accountability*’ is not just another political catchword; it also refers to concrete practices of account giving.

<sup>50</sup> *Accountability* is a relationship between an actor and a forum, in which the actor has an obligation to explain and to justify his or her conduct, the forum can pose questions and pass judgement, and the actor may face consequences.

expectativas geraram um novo conjunto de valores, pois se espera mais das empresas e dos gestores. Os interessados que são componentes desse ambiente externo – fornecedores, instituições financeiras, concorrentes, clientes, empregados etc. – requerem muito mais das organizações e possuem uma relação direta e constante com elas. Dessa forma, cabe ao gestor a responsabilidade de prestar contas das suas ações aos interessados e a isso denomina-se *Accountability* que, “é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.” (NAKAGAWA, 1993, p. 17).

Essa obrigação diz respeito à responsabilidade dos gestores em prestar contas aos proprietários/acionistas da empresa, sendo estendida aos demais gestores ocupantes de cargos de gestão dentro da organização por uma delegação de autoridade. Portanto, “Uma pessoa *accountable* é aquela que tem atribuições e está sujeita a prestar contas do que faz. E é *accountable* em relação a alguém [...]” (MOTA, 2006, p.42). A este respeito Schedler (1999, p.17, tradução nossa)<sup>51</sup>, salienta, “A é sujeito à *accountability* [*accountable*] de B quando A é obrigado a informar a B sobre suas ações e decisões (passadas ou futuras), a justificá-las e a sofrer punição em caso de eventual má-conduta”.

Para Schedler, essas três dimensões – informação, justificativa e punição – embora estejam presentes, não formam um núcleo binário de “características definidoras” que deva estar presente em todas as instâncias quando se fala em *Accountability*. Elas são variáveis contínuas que aparecem em graus diferentes, com diferentes misturas e ênfases e mesmo que alguma delas não esteja presente, ainda podemos falar de atos de prestação de contas (*Accountability*). Com relação a essas três dimensões, Pinho e Sacramento comentam:

---

<sup>51</sup> *A is accountable to B when A is obliged to inform B about A's (past or future) actions and decisions, to justify them, and to suffer punishment in the case of eventual misconduct.*

[...] as duas primeiras questões — informação e justificação — remetem-nos ao que o autor denomina de *answerability*, isto é, a obrigação dos detentores de mandatos públicos informarem, explicarem e responderem pelos seus atos. A última — punição — diz respeito à capacidade de *enforcement*, ou seja, a capacidade das agências de impor sanções e perda de poder para aqueles que violarem os deveres públicos [...]. O caráter bidimensional da *accountability* apresentado por Schedler, por exemplo, funciona como um recurso didático porque ajuda a visualizar o processamento da *accountability* no tempo. Pode-se afirmar que esse tempo se constitui em um ciclo dividido em duas partes, ou seja, em dois momentos distintos, porém complementares: o momento da *answerability* e o momento do *enforcement*. Necessário, pois, que estes se juntem para que se possa afirmar que o processo se completou. Resumidamente, podemos afirmar ainda que *accountability* nasce com a assunção por uma pessoa da responsabilidade delegada por outra, da qual se exige a prestação de contas, sendo que a análise dessas contas pode levar à responsabilização. (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1.349)

O'Donnell (1991; 1998) foi outro autor que apresentou a *Accountability* numa visão bidimensional. Na sua classificação, O'Donnell leva em consideração os atores que participam do processo e apresentou as dimensões Vertical e Horizontal da *Accountability*.

Para O'Donnell (1991, p. 32):

Nas democracias consolidadas, a *accountability* opera não só, nem tanto, "verticalmente" em relação àqueles que elegeram o ocupante de um cargo público (exceto, retrospectivamente, na época das eleições), mas "horizontalmente", em relação a uma rede de poderes relativamente autônomos (isto é, outras instituições) que têm a capacidade de questionar, e eventualmente punir, maneiras "impróprias" de o ocupante do cargo em questão cumprir suas responsabilidades.

A *Accountability* Vertical se dá por mecanismos institucionais pelos quais os cidadãos e a sociedade podem reivindicar a prestação de contas aos agentes públicos, ou seja, a *Accountability* ocorre por meio de “[...] ações realizadas, individualmente ou por algum tipo de ação organizada e/ou coletiva, com referência àqueles que ocupam posições em instituições do Estado, eleitos ou não.” (O’DONNELL, 1998, p. 28). Para o autor, “[...] por meio de eleições razoavelmente livres e justas, os cidadãos podem punir ou premiar um mandatário votando a seu favor ou contra ele ou os candidatos que apóie na eleição seguinte”. (O’DONNELL, 1998, p.28). A *Accountability* Vertical seria, principalmente, implementada por eleições. Por outro lado, a *Accountability* Horizontal se processaria por mecanismos de controle intra-estatais “[...] a fim de implementar e aprofundar o exercício dos componentes liberal e republicano e melhorar o componente democrático, que não se esgota na realização das eleições.” (MOTA, 2006, p.32).

As dimensões da *Accountability* Vertical e Horizontal defendida por O'Donnell podem ser assim resumidas, segundo Pinho e Sacramento:

Destacam-se, como principais integrantes da primeira dimensão, segundo o autor, as eleições, as reivindicações sociais livremente proferidas e a atuação da mídia divulgando tais reivindicações — ao menos as mais visíveis — e os atos supostamente ilícitos de autoridades públicas. E, como mecanismos da segunda dimensão, as instituições clássicas das poliarquias, a saber: o Executivo, o Legislativo, o Judiciário, as agências de supervisão e as instâncias responsáveis pela fiscalização das prestações de contas. Conclui-se, portanto, que, na concepção desse autor, enquanto a dimensão vertical pressupõe uma ação entre desiguais — cidadãos *versus* representantes — a dimensão horizontal pressupõe uma relação entre iguais — *checks and balances* entre os poderes constituídos. (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1351)

Em suma, a *Accountability* Horizontal é aquela estabelecida entre agentes estatais. Estes podem impor sanções uma vez que possui o poder institucionalizado para tal, enquanto a *Accountability* Vertical é aquela que se processa entre agentes estatais e não-estatais, como a população e o estado, pois “[...] a *accountability* vertical refere-se aos eleitores e às organizações da sociedade, enquanto que *accountability* horizontal refere-se ao Estado e aos órgãos estatais”. (MOTA, 2006, 44).

Para Nakagawa; Almeida; Relvas (2009, p.1693):

*Accountability* é um vocábulo histórico, que foi citado até mesmo em textos bíblicos e que denota a qualidade ético-moral das pessoas físicas ou jurídicas que, devido à reconhecida capacidade de, voluntariamente, prestar contas dos resultados obtidos por meio de objetos, coisas e situações que lhes foram confiados pelos principais a que se refere à teoria dos agentes, tornam-se percebidas como portadoras da habilidade de se tornarem confiáveis que, segundo os dicionários etimológicos, corresponde exatamente ao conceito de *accountability*.

O termo *Accountability* abarca conceitos como a comunicação, a responsabilidade, a prestação de contas e pressupõe uma relação assimétrica de obrigação entre partes envolvidas, onde uma tem que prestar contas a outra. Nessa relação, dois atores estão envolvidos: o principal - o dono do capital ou acionista/proprietário; e o agente ou funcionário - o gestor responsável por prestar contas daquilo que administra, sendo o principal a parte de onde provém o poder e para a qual o agente tem obrigações de dar respostas, de prestar contas.

Nessa relação, podem ocorrer ruídos havendo falhas de comunicação e isso ocorre quando há assimetria de informação. Cabe a *Accountability*, com seus

atributos como a clareza, tempestividade e transparência, aproximar o principal do agente por meio de uma prestação de contas eficiente. Quando a *Accountability* é ineficiente ou há ausência de *Accountability* pode-se observar a assimetria informacional gerada conforme a figura a seguir:

Figura 08 - Ausência de *Accountability* causando a assimetria informacional



Fonte: Adaptada de Albuquerque *et al.*(2007, p.10).

Os acionistas/proprietários disponibilizam seu capital, recursos, por meio da organização para que sejam administrados pelos gestores e esperam retorno do seu investimento. Os gestores administram os recursos em prol da sociedade, gerando benefícios àqueles e devem, por meio da prestação de contas, evidenciar a aplicabilidade dos recursos postos à sua disposição. Essa prestação de contas deve ser feita de tal forma que os usuários possam tomar suas decisões por elas e, caso isto não ocorra, ou seja, as informações não forem comunicadas de forma clara, objetiva, compreensível e, no momento oportuno, entre os agentes e o principal, isso gera a assimetria de informação pela deficiência ou ausência de *Accountability*.

Lindberg acredita que existem características essenciais para a *Accountability*. Nessa linha de raciocínio, Lindberg (2009) diz haver um consenso sobre as características dos tipos de *Accountability* (prestação de contas). Para ele, estas devem ser incluídas como “características definidoras” de qualquer forma de prestação de contas e estão elencadas da seguinte forma:

1. Um agente ou instituição que presta contas (A para o agente);
2. uma área, responsabilidades, ou sujeitos à prestação de contas de domínio (D para o domínio);
3. um agente ou instituição a quem A deve prestar contas (P para o principal);
4. o direito de exigir de P que requer de A para informar e explicar/justificar as decisões tomadas em relação a D, e
5. o direito de P para sancionar A se A falhar para informar e/ou explicar/justificar as decisões tomadas em relação a D. (LINDBERG, 2009, p.8)<sup>52</sup>

Para Lindberg (2009), embora essas características possam ser expressas em caminhos diferentes, capturam a essência do conceito de *Accountability*. As relações entre os agentes não precisam ser formalmente codificadas, pois “[...] Mesmo que os indivíduos envolvidos sejam realmente os detentores de cargos, tais como burocratas em um órgão do Estado, a sua relação de responsabilidade pode ser em parte ou totalmente informal.” (LINDBERG, 2009, p.8, tradução nossa)<sup>53</sup>. Assim, “a responsabilidade é nula e sem efeito quando ninguém sabe quem é responsável. [...] Deve haver uma pessoa que recebe o louvor de tudo que é bem feito, toda a culpa do que está mal”. (MILL *apud* LINDGERG, 2009, p.7, tradução nossa)<sup>54</sup>.

Em trabalho realizado, em 2004, o *International Federation of Accountants – IFAC* defendeu a existência de duas formas de *accountability*: a Exógena e a Endógena. A primeira surge da necessidade de o Conselho de Administração prestar contas (evidenciação) à Assembleia Ordinária dos acionistas e aos *stakeholders*.

Já a segunda, *Accountability* Endógena, é direcionada pela necessidade de os gestores da organização prestarem contas da eficiência e da eficácia de seu plano estratégico de negócio diante o Conselho de Administração da organização. Para o IFAC (2004), a *Accountability* Exógena tem como base técnica a contabilização (*bookkeeping*) sob a responsabilidade de um contador e procura demonstrar a conformidade da empresa às leis regulamentadoras de suas

<sup>52</sup>At that general level, there seems to be a general agreement on four characteristics of all types of accountability. Unless I am mistaken, more or less all of the literature referred to in this paper agrees that the following should be included in the defining characteristics of any form of accountability:

1. An agent or institution who is to give an account (A for agent);
2. an area, responsibilities, or domain subject to accountability (D for domain);
3. an agent or institution to whom A is to give account (P for principal);
4. the right of P to require A to inform and explain/justify decisions with regard to D; and
5. the right of P to sanction A if A fails to inform and/or explain/justify decisions with regard to D.

<sup>53</sup>[...] Even if the individuals involved are indeed office holders such as bureaucrats in a state body, their accountability relationship may be in part or wholly informal.

<sup>54</sup>Responsibility is null and void when nobody knows who is responsible. [...] there must be one person who receives the whole praise of what is well done, the whole blame of what is ill



atividades. E, a *Accountability* Endógena, é realizada com base na contabilidade (*Accounting*) da organização, sob a responsabilidade de contadores gerenciais ou *controllers*. Estes são capazes de comunicar aos gestores de negócio e *stakeholders* os riscos associados ao desempenho da empresa e seus administradores, com destaque a estimativa dos fluxos de caixa de futuros negócios. (IFAC *apud* NAKAGAWA, 2007, p.7)

Considerando o objetivo deste trabalho de pesquisa, a definição adequada para *Accountability* é a primeira, ou seja, a prestação de contas deverá ser realizada pelo gestor aos proprietários/acionistas atendendo aos preceitos da governança corporativa.

Davis; Lukomnik e Pitt-Watson (2006) publicaram um trabalho reconhecendo o formato de uma nova *accountability*. O conceito dessa nova *Accountability*, esses autores demonstraram por meio de um círculo que chamaram de “círculo da *accountability*” (*Circle of Accountability*), a seguir:

Figura 09 - Círculo da *Accountability*



Fonte: Davis, Lukomnik e Pitt-Watson (2006, p.14).

É possível verificar, por meio da figura 09, que a prestação de contas – *accountability* – se dá de forma contínua e que o círculo da *Accountability* pode ser assim observado: No centro, estão “os manifestos dos capitalistas”, o centro das atenções nessa cadeia. De acordo com os autores Davis, Lukomnik e Pitt-Watson (2006, p.13-14), a Figura 09 mostra as linhas de prestação de contas, onde os Executivos de empresas relatam ao Conselho, que se reporta aos acionistas. Estes são representados por gestores de fundos, muitas vezes, contratados por curadores ou administradores de outros fundos de pensão. Esses tomadores de decisão, por

sua vez, são responsáveis pelas finanças dos empregados, cuja aposentadoria e outras economias pretendem investir. Em conjunto, os trabalhadores da empresa reportam até a cadeia para os proprietários, quando, por sua vez, são os próprios trabalhadores, os aposentados, e os dependentes desses trabalhadores, bem como fornecedores, concorrentes e clientes. As empresas são incentivadas, no longo prazo, a buscar de forma eficiente maximizar os interesses complexos de todos na organização.

É a *Accountability* vista como função do gestor, em prestar contas aos proprietários/acionistas, que este trabalho de pesquisa tem como foco, e se enquadra no círculo da *Accountability* anteriormente mostrado.

Para a pesquisa, assume-se ainda a definição de *Accountability* mencionada por Nakagawa (1993, p. 17). Essa definição está vinculada à atividade do gestor em prestar contas da “coisa administrada”, uma vez que cabe a ele essa responsabilidade, assumindo todos os riscos das decisões tomadas, pois é ele quem detém o controle das decisões. Por isso, é dele a responsabilidade de evidenciar os impactos que suas ações provocaram sobre os investimentos dos proprietários/acionistas, os donos do capital.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza da pesquisa, ora evidenciada, tem conotação qualitativa. É um estudo aplicado a empresas do setor hoteleiro e os dados foram coletados dos questionários advindos dos gestores das entidades selecionadas na amostra. Com relação ao número de casos, foi encaminhado um instrumento de pesquisa para todas as empresas do universo em observação. Tal instrumento permitiu formar o *corpus* que foi constituído de 237 questionários, aplicados em 237 hotéis, listados pela ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis).

Em relação ao tipo da pesquisa, ao observar o problema e os objetivos aqui definidos, pode-se classificar a pesquisa como exploratória e descritiva. E quanto aos meios de investigação, consiste em pesquisa bibliográfica, levantamento e de campo. A pesquisa apresenta caráter descritivo, quando se propõe a descrever quais informações contábeis os gestores de hotéis brasileiros se utilizam para o processo de prestação de contas, *Accountability*, aos acionistas/proprietários.

Os meios de investigação, aqui adotados, complementam-se. A pesquisa bibliográfica investigou a questão da Hotelaria, da Contabilidade, da Governança Corporativa e da Prestação de Contas para dar sustentação científica à pesquisa de campo. O levantamento (*survey*) diz respeito à pesquisa não ter envolvido toda a população na coleta de dados, mas parte dela, uma amostra. E a pesquisa de campo, possibilitou a coleta de dados por meio de questionários para verificar a percepção dos gestores em relação à utilização das informações contábeis no processo de prestação de contas – *Accountability* – e, como tal, está acontecendo nos hotéis relacionados na pesquisa.

No tocante ao método da pesquisa, adotou-se o de coleta e de análise de dados. Considerando o problema da pesquisa e o objetivo que ele representa, o método escolhido foi a pesquisa com *survey* ou “levantamento *survey*”. Este, realizado por meio de questionário, recorreu à solicitação de informações a um grupo específico de pessoas, os gestores dos hotéis.

Com relação ao propósito da pesquisa *survey*, adota-se tanto o caráter exploratório quanto o descritivo. No primeiro, procurou-se familiarizar-se com os conceitos, quais deveriam ser medidos e como devem ser medidos, buscando

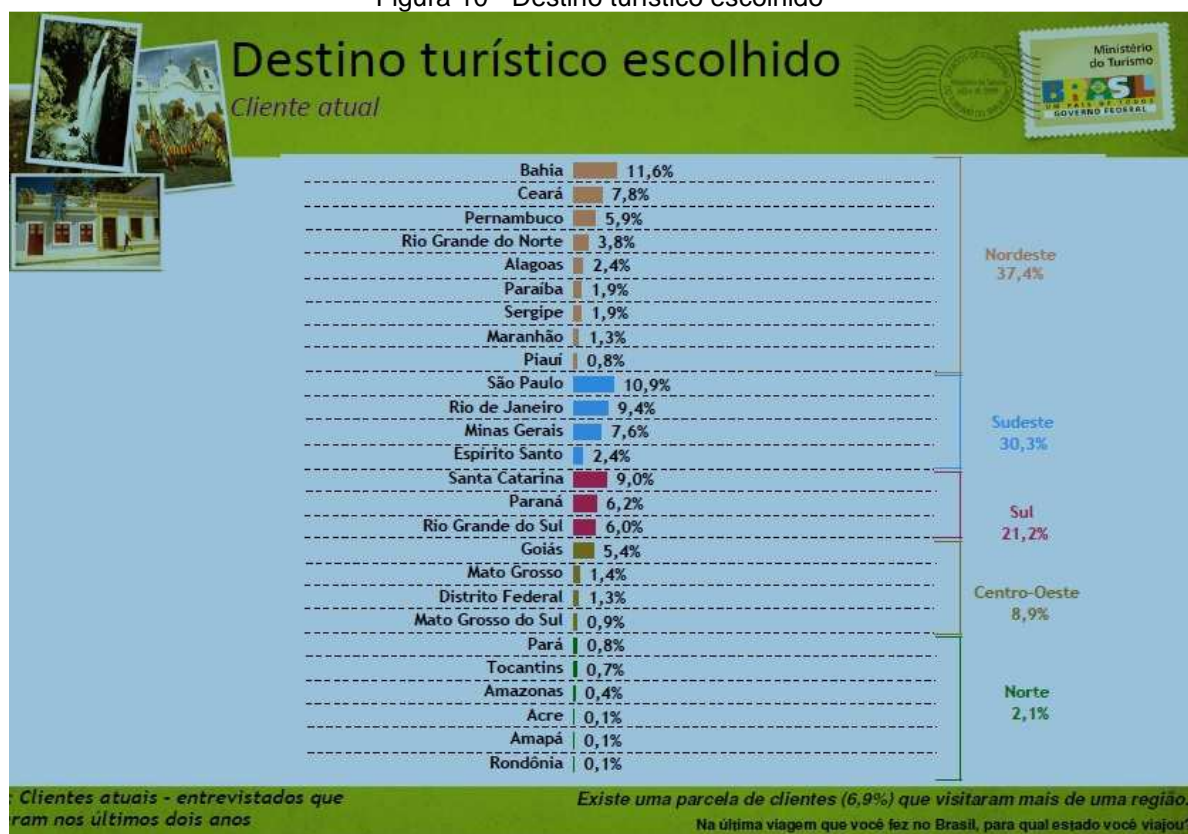
evidências de novas possibilidades e dimensões que integram a população. No segundo, verifica-se a opinião dos gestores, com relação ao uso de informações contábeis na prestação de contas no âmbito da GC, pois a pesquisa descritiva descreve “[...] a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população, ou ainda, faz uma comparação entre essas distribuições.” (FREITAS *et al.* 2000, p.106).

Na pesquisa *survey*, trabalhou-se, com relação ao momento, com o aspecto corte-transversal (*cross-sectional*), ou seja, a coleta de dados ocorreu em um só momento, não se buscou a evolução das opiniões dos gestores, mas a pretensão de descrever e analisar as variáveis naquele momento. Portanto, foi realizado um *survey*, por meio de questionário, em uma amostra do tipo “não probabilística por conveniência”, uma vez que foram considerados na amostra os participantes que se dispuseram a responder à pesquisa.

Com relação à área da presente pesquisa, buscou-se a utilidade da informação contábil na prestação de contas aos acionistas/proprietários nos hotéis de seis capitais brasileiras, muitos deles integrantes de grandes redes hoteleiras no Brasil.

O universo da pesquisa foi escolhido com base em uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo. A pesquisa intitulada “Hábitos de consumo do turismo do brasileiro”, foi realizada de 17 de junho a 07 de julho 2009, por meio de *survey* telefônico, com 2.322 entrevistas e foram levantados dados referentes a viagens turísticas para os diversos Estados brasileiros, mas, para efeitos de delimitação, buscaram-se os 06 (seis) Estados mais visitados no Brasil, aqueles que receberam mais de 7% de visitantes, conforme o quadro a seguir:

Figura 10 - Destino turístico escolhido



Fonte: Ministério do Turismo (2009).

A população foi definida com base nos meios de hospedagem elencados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, onde estão relacionados por Estado. Para definir os meios de hospedagem a serem pesquisados, verificaram-se, por contato telefônico, as empresas que mais se adequavam aos objetivos e foi constatado que, a maioria dos meios de hospedagem que possuíam poucas unidades habitacionais, eram empresas familiares ou o proprietário geria os negócios. Nessa constatação, empresas que possuíam até 60 unidades habitacionais se enquadravam, em grande parte. Para atender aos objetivos da pesquisa, optou-se por considerar a população composta pelos meios de hospedagem detentores de 70 ou mais unidades habitacionais nas 06 capitais desses Estados, perfazendo um total de 237, conforme pode ser observado na tabela a seguir:

Tabela 01- Discriminação, quantidade e percentual de participantes da pesquisa – Universo da Pesquisa

Estado – Capital	Nº de Participantes (Meios de Hospedagem)	%
BAHIA - Salvador	31	13%
CEARÁ - Fortaleza	36	15%
MINAS GERAIS - Belo Horizonte	26	11%
RIO DE JANEIRO - Rio de Janeiro	73	31%
SANTA CATARINA - Florianópolis	22	9%
SÃO PAULO - São Paulo	49	21%
<b>TOTAL</b>	<b>237</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

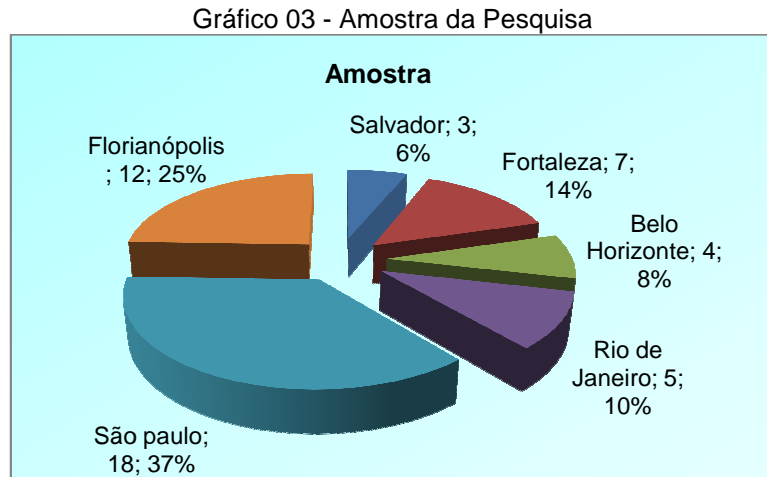
Alguns desses hotéis também estão listados na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), inseridos nos segmentos de boas práticas de governança corporativa, Níveis 1 e 2 e Novo Mercado. Vale salientar, que as empresas, objeto de investigação, tanto podem ser organizações abertas quanto fechadas, bem como as empresas que se revestem sob outras formas.

Quanto à amostra, é caracterizada como “por conveniência ou acessibilidade”, não-probabilística, pois não foi feito uso de formas aleatórias para a sua seleção. Nesse tipo de amostragem, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos [...]”. (GIL, 1999, p. 104).

Conforme citado, no item anterior, para definir a população baseou-se na pesquisa do Ministério do Turismo, definindo a população como aquela composta pelos meios de hospedagem, com 70 ou mais unidades habitacionais (UH), associados à ABIH nas capitais dos seis Estados mais visitados. Essa população está composta por 237 hotéis, sendo também essa, a princípio, considerada a própria amostra. Foram enviados 237 questionários para os hotéis da população via correio eletrônico, cujos endereços foram obtidos junto as ABIH dos Estados da pesquisa. Posteriormente, foi realizado contato telefônico com as gerências dos hotéis solicitando a colaboração no sentido deles responderem à pesquisa.

O questionário encaminhado por *e-mail* foi também hospedado em um site de pesquisa (<http://pt.surveymonkey.com>) e na comunicação com os hotéis, foi salientada a possibilidade de o gestor respondê-lo naquele local, caso preferisse.

Com relação à validação da amostra, obteve-se um retorno de 55 questionários. Desses, seis foram descartados por não atenderem aos objetivos da pesquisa, pois um deles estava em branco e cinco possuíam menos de 70 unidades habitacionais, restando 49 questionários válidos. Então, os resultados foram trabalhados sobre esta amostra de 49 questionários advindos das seis capitais da pesquisa, distribuídos por Estado da Federação conforme gráfico a seguir.



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Os valores evidenciados (total e percentual) dizem respeito ao montante da participação Estado/Capital em relação à amostra, 49 meios de hospedagens.

### 3.1 VARIÁVEIS

Considerando o problema de pesquisa, Existe contribuição efetiva da informação contábil para o processo de prestação de contas nos hotéis brasileiros sob a ótica da governança corporativa? As variáveis foram definidas em função dos elementos que estão envolvidos na resolução desse problema. Assim, atendendo ao objetivo da pesquisa, definiram-se as variáveis: a) Informação contábil, b) Prestação de contas aos usuários, e c) Utilização de informação contábil. Essas variáveis estão assim estabelecidas:

Quadro 13 - Variáveis da Pesquisa

Grandes Variáveis	Conceito	Tipo de Variável
Informação contábil,	“É a variável que se supõe influenciar outra variável, a dependente.” (GIL, 1999, p.58)	Variável independente (x)
Prestação de contas aos usuários	“São as variáveis cujos efeitos, provocados pelas variáveis independentes, interessam ao pesquisador medir.” (MATTAR, 1996, p.34)	Variáveis dependentes (y)
Utilização de informação contábil.		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gil (1999) e Mattar (1996).

As variáveis básicas, mencionadas no quadro 13, foram desdobradas em 89 variáveis. Tais variáveis foram originadas do questionário, por meio das questões vinculadas à informação contábil, à prestação de contas e à utilização de informação contábil. No quadro abaixo, apresentam-se as variáveis utilizadas e trabalhadas para a geração dos resultados da pesquisa.

Quadro 14 - Desdobramento das Variáveis da Pesquisa

(Continua)

Nº	Variáveis Utilizadas
1	1. Tipo de sociedade
2	2. Rede hoteleira
3	3.1. Porte do Hotel
4	4. Número unidades habitacionais
5	5. Meio de Hospedagem
6	6. Estado de Localização do Hotel
7	8. Utilização dos princípios de Governança Corporativa ajuda a tornar a Gestão mais Efetiva
8	9. Toda gestão hoteleira precisa apresentar um Processo de Prestação de Contas
9	10. Contabilidade do Hotel
10	11.a. Balanço Patrimonial RECEBIDO da contabilidade
11	11.b. Demonstração do Resultado do Exercício RECEBIDA da contabilidade
12	11.c. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido RECEBIDA da contabilidade
13	11.d. Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos RECEBIDA da contabilidade
14	11.e. Demonstração de Fluxo de Caixa RECEBIDA da contabilidade
15	11.f. Demonstração do Valor Adicionado RECEBIDA da contabilidade
16	11.g. Parecer dos Auditores RECEBIDO da contabilidade
17	11.h. Notas Explicativas RECEBIDAS da contabilidade
18	11.i. Relatório da Administração RECEBIDO da contabilidade
19	11.j. Análise Comparativa de Balanços RECEBIDA da contabilidade
20	11.k. Controle Patrimonial RECEBIDO da contabilidade
21	11.l. Sistema de Inventário RECEBIDO da contabilidade
22	11.m. Análise de Fluxo de Caixa RECEBIDA da contabilidade



Quadro 14 - Desdobramento das Variáveis da Pesquisa

(Continua)

Nº	Variáveis Utilizadas
23	11.n. Análise de Margem Bruta RECEBIDA da contabilidade
24	11.o. Relatório de Fluxo Financeiro RECEBIDO da contabilidade
25	11.p. Relatório Orçamentário (previsto x realizado) RECEBIDO da contabilidade
26	11.q. Relatório Custo Médio da Concorrência RECEBIDO da contabilidade
27	11.r. Relatório de Contas a Receber RECEBIDO da contabilidade
28	11.s. Relatório de Dívida por Fornecedor RECEBIDO da contabilidade
29	11.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita RECEBIDO da contabilidade
30	11.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados RECEBIDO da contabilidade
31	11.v. Relatório com Habilidades e Competências RECEBIDO da contabilidade
32	11.w. Relatório com Viabilidades de Investimento RECEBIDO da contabilidade
33	11.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel RECEBIDO da contabilidade
34	11.y. Relatório com as Práticas da Concorrência RECEBIDO da contabilidade
35	11.z. Relatório de Inadimplência RECEBIDO da contabilidade
36	11.aa. Relatórios de Cartões de Crédito RECEBIDO da contabilidade
37	12.a. Balanço Patrimonial UTILIZADO na prestação de contas
38	12.b. Demonstração do Resultado do Exercício UTILIZADA na prestação de contas
39	12.c. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido UTILIZADA na prestação de contas
40	12.d. Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos UTILIZADA na prestação de contas
41	12.e. Demonstração de Fluxo de CAIXA UTILIZADA na prestação de contas
42	12.f. Demonstração do Valor Adicionado UTILIZADA na prestação de contas
43	12.g. Parecer dos Auditores UTILIZADO na prestação de contas
44	12.h. Notas Explicativas UTILIZADAS na prestação de contas
45	12.i. Relatório da Administração UTILIZADO na prestação de contas
46	12.j. Análise Comparativa de Balanços UTILIZADO na prestação de contas
47	12.k. Controle Patrimonial UTILIZADO na prestação de contas
48	12.l. Sistema de Inventário UTILIZADO na prestação de contas
49	12.m. Análise de Fluxo de Caixa UTILIZADA na prestação de contas
50	12.n. Análise de Margem Bruta UTILIZADA na prestação de contas
51	12.o. Relatório de Fluxo Financeiro UTILIZADO na prestação de contas
52	12.p. Relatório Orçamentário (previsto x realizado) UTILIZADO na prestação de contas
53	12.q. Relatório Custo Médio da Concorrência UTILIZADO na prestação de contas
54	12.r. Relatório de Contas a Receber UTILIZADO na prestação de contas
55	12.s. Relatório de Dívida por Fornecedor UTILIZADO na prestação de contas
56	12.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita UTILIZADO na prestação de contas
57	12.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados UTILIZADO na prestação de contas
58	12.v. Relatório com Habilidades e Competências UTILIZADO na prestação de contas
59	12.w. Relatório com Viabilidades de Investimento UTILIZADO na prestação de contas
60	12.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel UTILIZADO na prestação de contas
61	12.y. Relatório com as Práticas da Concorrência UTILIZADO na prestação de contas
62	12.z. Relatório de Inadimplência UTILIZADO na prestação de contas
63	12.aa. Relatórios de Cartões de Crédito UTILIZADO na prestação de contas
64	I3.a. Informações excessivas nos relatórios

Quadro 14 - Desdobramento das Variáveis da Pesquisa

(Conclusão)

Nº	Variáveis Utilizadas
65	13.b. Missão de informações nos relatórios
66	13.c. Sistema de informações contábeis deficiente
67	13.d. Informações de fontes não contábeis
68	13.e. Informações contábeis não confiáveis
69	13.f. Sistema de informações gerenciais deficiente
70	13.g. Desconhecimento das metas do hotel pelo contador
71	13.h. Informações contábeis confusas ou de difícil entendimento
72	13.i. Concentração de informações contábeis em determinado gestor
73	13.j. Má qualidade da informação contábil
74	13.k. Informações contábeis recebidas tardiamente
75	13.l. Informações contábeis inconsistentes
76	14.a. Prestação de contas por website
77	14.b. Prestação de contas em assembleia geral
78	14.c. Prestação de contas em folders da instituição
79	14.d. Prestação de contas por teleconferência
80	14.e. Prestação de contas por relatório anual
81	14.f. Prestação de contas por relatórios periódicos
82	15. Prestação de contas e necessidades dos proprietários
83	16. Relevância do relatório de prestação de contas
84	17.a. Transparência identificada e utilizada no hotel
85	17.b. Equidade identificada e utilizada no hotel
86	17.c. Responsabilidade social identificada e utilizada no hotel
87	17.d. Accountability identificada e utilizada no hotel
88	19. A Accountability utilizada no hotel contribui para o sucesso da gestão hoteleira
89	20. As Informações contábeis <u>RECEBIDAS</u> da contabilidade são suficientes para Accountability

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Para se chegar às respostas dos objetivos definidos na pesquisa, essas variáveis foram tratadas por meio de planilhas eletrônicas e programas estatísticos. Desta forma, foram gerados quadros, tabelas, gráficos, e realizados testes estatísticos. Este conjunto de informações, após analisado minuciosamente, chegaram-se aos resultados pretendidos, conforme podem ser observados no item 4 desta tese.

### 3.2 COLETA DE DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

O instrumento de coleta de dados - o questionário - foi elaborado com 20 questões, sendo 14 questões fechadas e 06 abertas. Através delas, esperou-se que

o respondente emitisse sua opinião sobre o assunto pesquisado. A maioria das questões era fechada, permitindo respostas rápidas, algumas com uma única alternativa, uma questão de múltipla resposta e, grande parte com respostas escalonadas por meio de escala de *likert*, nesse tipo de escala:

[...] os respondentes são solicitados, não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. (MATTAR, 1996, p.96).

Uma vez desenhada e determinada a escala *likert*, as declarações de concordância devem receber números altos ou positivos e as de discordância, baixos ou negativos. “Geralmente, os números utilizados são de 1 a 5, ou de -2, -1, 0, 1, 2. O conjunto de números utilizado não faz diferença em função das conclusões a que se pretende chegar”. (MATTAR, 1996, p.97). Nas questões que utiliza o escalonamento, optou-se por usar escalas de 1 a 5.

O questionário está dividido em duas partes: a primeira com a caracterização da instituição; e, a segunda, composta de perguntas vinculadas aos objetivos da pesquisa, sendo estas relacionadas ao problema de pesquisa. Buscou-se elaborar o questionário, de forma que possibilitasse a tabulação dos dados coletados nos diversos hotéis pesquisados, visando à possibilidade de se fazer comparações por meio de cruzamentos de dados. Todas as questões da segunda parte do questionário, ou seja, aquelas que dizem respeito à pesquisa efetiva, estão vinculadas aos objetivos definidos para a obtenção da resposta ao problema de pesquisa. Vale salientar que o questionário encontra-se em anexo a esta pesquisa, conforme pode ser observado no apêndice.

Com relação ao período de coleta dos dados, por meio do instrumento de pesquisa, este se iniciou em novembro de 2010 quando foram enviados os primeiros questionários. Porém, o retorno foi bastante lento. Então, a partir de janeiro de 2011, intensificou-se a cobrança junto aos gestores dos hotéis, via *e-mail* e ligações telefônicas, e, ainda, foi solicitado ajuda das ABIHs dos Estados, onde estava sendo aplicada a pesquisa para que os presidentes interferissem junto aquelas empresas, no sentido de pedir para que respondessem ao instrumento; e, no dia 1º de agosto de 2011, foi encerrado o recebimento dos questionários. Desta feita, o período de

coleta foi de novembro de 2010 a agosto de 2011. Alguns gestores optaram por encaminhar o questionário respondido, via correio eletrônico, para a pesquisadora, enquanto outros responderam no próprio site onde o questionário estava hospedado.

No tocante aos resultados, para se chegar às conclusões desta pesquisa, alguns procedimentos foram adotados. Inicialmente, levantados os dados do instrumento de pesquisa e por meio de tabelas, gráficos e planilhas eletrônicas foram analisadas as informações que conduzissem às respostas aos objetivos elencados e ao problema de pesquisa.

As questões que envolveram a escala *likert* foram calculados os Alfas de Cronbach, porque quando se usa esta escala deve-se verificar a confiabilidade das respostas. Essa análise permite verificar a extensão em que os itens estão relacionados uns com os outros. “A confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de um erro aleatório”. (CORRAR, PAULO; DIAS FILHO, 2009, p.64). Dentre os modelos para testar a confiabilidade está o Alfa de Cronbach que é “um modelo de consistência interna baseada na correlação média entre os itens.” (CORRAR, PAULO; DIAS FILHO, 2009, p.64).

É possível calcular o Alfa de Cronbach por meio do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e seu valor está situado entre 0 e 1. “[...] quanto mais próximo de 1 estiver o seu valor, maior a fidedignidade das dimensões do constructo [...] Hair (1998) trata 0,7 como o mínimo ideal, mas também pode se aceitar 0,6 para pesquisas exploratórias.” (CORRAR, PAULO; DIAS FILHO, 2009, p.65). Dessa forma, consideram-se 0,6 como valor mínimo ideal para testar a fidedignidade dos dados das questões que envolvam escala *likert*.

Nas questões que envolvam apenas uma variável, o Alfa de Cronbach será obtido por meio da aplicação a mais de uma questão, pois são necessárias pelo menos duas variáveis para sua obtenção, pois “[...] quanto maior o número de variáveis compondo o indicador, tanto melhor ele será.” (PEREIRA, 2001, p.89). Dessa forma, para as questões que envolveram a escala *likert*, obtiveram-se os Alfa de Cronbach sobre as variáveis envolvidas, por meio da ferramenta SPSS.

Ainda, utilizando a ferramenta SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 16.0) foram levantadas as frequências, médias e desvios padrões, quando cabíveis, bem como realizada a análise descritiva de todas as questões.

Neste estudo, não foram definidas hipóteses de pesquisa. As hipóteses enumeradas e testadas no item 4.2 foram às necessárias aos testes estatísticos e foram definidas com o intuito de auxiliar no processo de resposta aos objetivos enunciados na parte introdutória deste estudo. Então, com o objetivo de verificar a robustez dos resultados com base no constructo é que foram definidas tais hipóteses e comprovadas estatisticamente. Os testes realizados foram não paramétricos, uma vez que são estes testes os adequados a serem aplicados quando a amostra envolve dados qualitativos cujas variáveis são ordinais e/ou nominais. Para esse tipo de dados, os testes paramétricos não se aplicam. Portanto, os testes não paramétricos são os indicados para analisar dados medidos em escala ordinal ou dados categóricos medidos em escala nominal.

Diferentemente dos paramétricos, dados não-paramétricos não dependem de suposições sobre a natureza ou forma da população envolvida e, por vezes, são chamados de testes de livre distribuição (TRIOLOA, 1999). Por outro lado, Triola (1999, p.317), cita algumas vantagens e desvantagens da utilização dos métodos não paramétricos. Como vantagens, aponta a ampla diversidade de situações em que esses métodos podem ser aplicados, por exemplo, a não exigência de populações distribuídas normalmente; e, ainda, os métodos não-paramétricos podem ser aplicados a dados não numéricos, como é o caso dos utilizados nesta pesquisa. As desvantagens apontadas sugerem que, com esses testes, tende-se a perder informação, porque os dados são reduzidos ao formato qualitativo e há sempre a necessidade de evidências mais fortes, como uma amostra maior ou maiores diferenças, isto foi considerado neste estudo.

Dentre os testes de ajustamento que permitem fazer análise de problemas que envolvem variáveis nominais e ordinais, como é o caso desta pesquisa, tem-se o teste de Ajustamento do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) (*Karl Pearson*). O Qui-Quadrado é um teste de associação entre variáveis independentes e que tem observações discretas (escalas nominais e ordinais), ainda verifica as distribuições de frequências, se as distribuições observadas se desviam das distribuições esperadas. O teste Qui-Quadrado é “[...] uma comparação dos valores observados na tabela com os valores esperados se não existisse relação entre as duas variáveis, ou seja, se a hipótese nula fosse verdadeira.” (CASTAÑEDA, 2011, p. 50).

O teste Qui-Quadrado pode ser utilizando com duas finalidades: primeiro, para verificar discrepâncias entre os valores observados e esperados, ele “[...]”

analisa a hipótese nula de não existência de discrepância entre as frequências observadas de determinado evento e as esperadas. A hipótese alternativa alega a existência de discrepância entre frequências observadas e esperadas”. (BRUNI, 2009, p. 168); e, segundo, com o intuito de testar relação, dependência, entre as variáveis, pois o teste Qui-Quadrado para independência ou associação, assim como o primeiro teste, necessita que se definam duas hipóteses, a nula e a alternativa. “[...] a hipótese nula deve alegar o fato de as variáveis serem independentes, não associadas, enquanto a hipótese alternativa deve alegar a dependência ou associação das variáveis.” (BRUNI, 2009, p. 169).

O grau de dependência é dado pelo valor de “p” (*Pearson Chi-Square*), este tende a zero e deve ser menor do que o valor do  $\alpha$ , estabelecido para que a hipótese nula seja rejeitada, indicando que existe associação entre as variáveis. Assim, para este estudo, o valor de “p” é a probabilidade que permite decidir sobre a hipótese nula “[...] se  $p < 0,05$ , evidência significativa contra  $H_0$ . É possível rejeitar a hipótese nula; se  $p < 0,01$ , evidência altamente significativa contra  $H_0$ . É possível rejeitar a hipótese nula [...]”. (MORAIS, 2005, p.22).

Para este estudo, o teste Qui-Quadrado, portanto, tem por objetivo medir a associação entre duas variáveis (perguntas) de escala qualitativa de um questionário, a partir de variáveis categóricas. A decisão sobre a associação dessas variáveis é dada pelo nível descritivo do teste, quanto mais próximo de zero é a “significância do teste” (valor-p) mais provável são as evidências de associação.

Então, para responder as hipóteses de teste foi utilizado o teste Qui-Quadrado. Ao se efetuar tal teste, buscou-se a associação entre as variáveis envolvidas, lembrando que a distribuição teórica do Qui-Quadrado assume duas hipóteses: a nula e a alternativa.

Assim, para este estudo, a decisão foi sobre o “valor da significância”, que é a probabilidade que permite decidir sobre a hipótese nula. Para os testes realizados, partiu-se de um valor de significância  $\leq 0,05$  com o objetivo de determinar a associação entre as variáveis da pesquisa e responder as hipóteses determinadas. Logo, o nível de significância considerado para a rejeição da hipótese nula ( $H_0$ ) foi de 95%, e os resultados da aplicação do Método Qui-Quadrado foram obtidos por meio do programa SPSS 16.0. Salientando-se que, neste trabalho, utilizou-se o resultado do valor de “p” com o epíteto de significância do teste.

Dessa forma, com o intuito de facilitar a leitura e interpretação da análise, a seguir, anuncia-se o objetivo de cada hipótese de teste elencada no item quatro adiante. A primeira hipótese de teste teve o intuito de comprovar estatisticamente se as informações recebidas da Contabilidade eram efetivamente aquelas que o gestor utilizava na geração do seu relatório de prestação de contas – *Accountability*.

A segunda hipótese teve como objetivo testar se as informações contábeis geradas pela contabilidade e fornecidas ao gestor contribuía, efetivamente, para o processo de prestação de contas - *Accountability*. A terceira hipótese teve o intuito de testar estatisticamente se o porte do meio de hospedagem estava relacionado com a utilização de informações contábeis quando da elaboração do relatório de prestação de contas pelos gestores aos acionistas/proprietários. A quarta hipótese objetivou verificar se as informações contábeis disponibilizadas pela Contabilidade ao gestor para dar suporte ao processo de prestação de contas eram relevantes à GC no que se refere ao seu pilar *Accountability*. A quinta hipótese de teste teve como objetivo verificar se o pilar da GC – *Accountability* – contribuía, efetivamente, para o sucesso da gestão hoteleira. A sexta e última hipótese testou se a importância atribuída pelo gestor à prestação de contas aos acionistas/proprietários se estava vinculada ao porte da organização. As hipóteses de teste estão discriminadas no item 4, bem como seus resultados e análises.

Dessa forma, os procedimentos para este estudo envolveram o cálculo das frequências das variáveis contidas no instrumento de pesquisa. Foram, também, efetuados testes Qui-Quadrado entre tais variáveis para atender aos objetivos da pesquisa e testar as hipóteses definidas. Portanto, foi com base nesses procedimentos que se respondeu aos objetivos definidos, ao problema de pesquisa e se chegou às conclusões deste estudo.

### 3.3 PRÉ-TESTE

A primeira versão do questionário foi testada para o projeto de pesquisa com o intuito de verificar a clareza das questões e perguntas desnecessárias aos objetivos da pesquisa. Para tal, optou-se por pré-teste, o que serviu para verificar se o questionário atendia às três características essenciais: fidedignidade, validade e operatividade. A pesquisa piloto foi aplicada em hotéis na cidade de João Pessoa e verificou-se que tais hotéis não se enquadraram na amostra definida para esse

estudo. O resultado do pré-teste – teste piloto – foi analisado e também apresentado na defesa do projeto de pesquisa. Foram feitos os ajustes necessários para a aplicação da pesquisa definitiva nas empresas objeto do estudo.

O questionário, para a pesquisa final da tese, foi encaminhado via correio eletrônico aos diversos hotéis selecionados na amostra, bem como hospedado em um site de pesquisa para uma comodidade melhor do respondente. Essa forma possibilita rapidez da resposta, além de minimizar os custos da pesquisa e, principalmente, aumentar o número de retornos do instrumento de pesquisa encaminhado.



## 4 TRATAMENTO DOS DADOS: RESULTADOS E ANÁLISES

O questionário de pesquisa foi estruturado de forma que os dados gerados obedecessem, na maioria, a uma escala do tipo *Likert* (*escala ordinal de cinco categorias*), tratada no item 3. Os dados coletados, em escala ordinal e nominal<sup>55</sup>, por meio do instrumento de pesquisa, fornecem dados sobre a utilização de informações contábeis no processo de prestação de contas – *Accountability* – nos meios de hospedagem da amostra, ou outro parâmetro que se queira saber o comportamento desses gestores com relação à utilidade da informação contábil.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Os dados dos questionários foram levantados e registrados em planilhas eletrônicas. Em seguida, as informações foram levadas para o Programa SPSS 16 – *Statistical Package for the Social Sciences*, com o intuito de processar estatisticamente as informações e concluir alguns pontos acerca da pesquisa de campo. Em um primeiro momento, foi realizada a estatística descritiva para observar o comportamento das variáveis, isto foi realizado por meio de planilhas eletrônicas e do programa SPSS. Este item se dividiu em duas partes, a primeira com questões que caracterizam a organização; e, a segunda, com questões mais específicas relacionadas ao tema de estudo, conforme consta no questionário de pesquisa.

#### 4.1.1 Caracterização da Organização (Parte I do Instrumento de Pesquisa)

Na primeira parte do questionário, constituída de 07 questões, buscou-se identificar ou caracterizar as empresas respondentes do questionamento que são os meios de hospedagem das seis capitais já mencionadas.

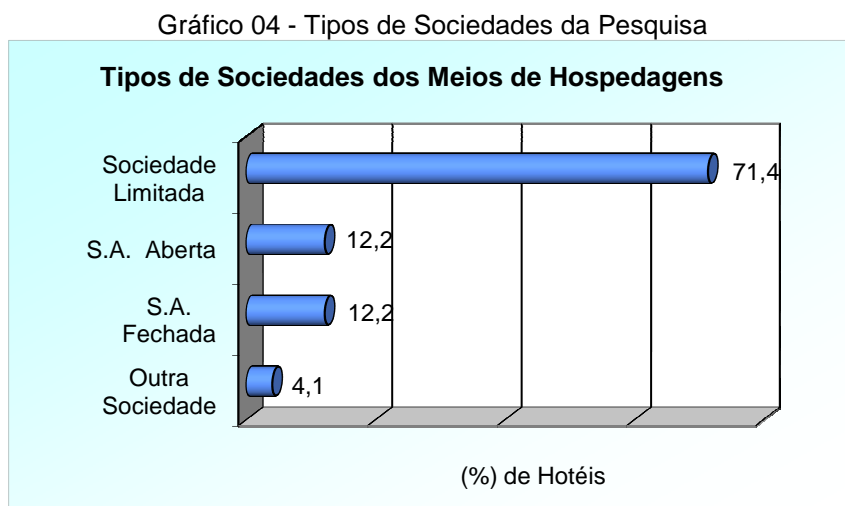
Nesta parte do estudo, quando for referido o termo “hotel”, tratar-se-á do meio de hospedagem. Essa terminologia foi utilizada para facilitar tanto ao respondente da pesquisa, quanto ao leitor. Logo, porque a pesquisa buscou identificar junta às

---

<sup>55</sup> A escala nominal mede atributos que só conhecem relações de equivalência (=, ≠) e, dessa forma, quaisquer que sejam seus códigos numéricos, as análises a ser consideradas não devem exceder esse nível [...] Quaisquer números podem ser usados para codificação dos atributos [...] A escala ordinal, por sua vez, mede atributos que se distinguem em grau e intensidade, de forma que, além das relações de igualdade/desigualdade, podem-se reconhecer relações de ordem (>, <). Tem sentido de direção definido, mas as unidades de mensuração são desconhecidas. (PEREIRA, 2001, p.58-59).

organizações pesquisadas qual era o meio de hospedagem de cada uma delas. Então, os dois termos serão utilizados com a mesma conotação, ou seja, tanto o termo “hotel” quanto a expressão “meio de hospedagem” serão tratados como sendo “meio de hospedagem”.

**Questão 01:** aborda a forma como está constituído o capital do empreendimento. Conforme pode ser observado no Gráfico 4, a maioria dos meios de hospedagem está revestida sob a forma de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada – Ltda. (71,4%), hoje denominada de Sociedade Limitada pelo Novo Código Civil, Art. 1052, seguida de Sociedades Anônima Aberta e Fechada (ambas com 12,2%) e, em último lugar de outros tipos de sociedade (4,1%), conforme pode ser observado na tabela a seguir.



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

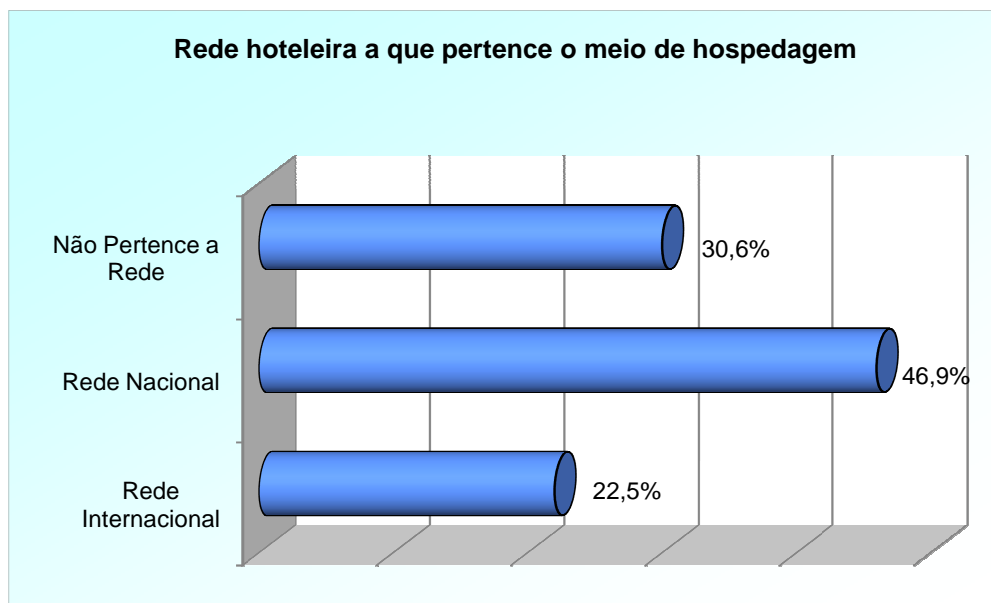
Com relação ao item “d”: outros tipos de sociedade, dois foram mencionados: Sociedade em Conta de Participação e SCP - Pool de Locações, ou seja, as duas são SCP (Sociedade em Conta de Participação)<sup>56</sup>. Salienta-se que a SCP requer a presença de um outro tipo de sociedade que assume a posição de sócio ostensivo, aquele que aparece para o público nas negociações com a organização.

<sup>56</sup> As SCP são reguladas, a partir do Novo Código Civil, pelos artigos 991 a 996 do referido Código (Lei 10.406/2003) [...] o sócio ostensivo é o único que se obriga para com terceiro; os outros sócios ficam unicamente obrigados para com o mesmo sócio por todos os resultados das transações e obrigações sociais empreendidas nos termos precisos do contrato.

A SCP não está sujeita às formalidades legais prescritas para as demais sociedades, não sendo necessário o registro de seu contrato social na Junta Comercial e são, normalmente, constituídas por um prazo limitado, no objetivo de explorar um determinado projeto. Após, cumprido o objetivo, a sociedade se desfaz. (<http://www.portaltributario.com.br/guia/scp.html>).

**Questão 02:** o intuito desta questão era saber se o hotel fazia parte de alguma rede hoteleira, nacional ou internacional. Dos 49 hotéis, 34 (69,39%) deles responderam que fazem parte de alguma rede, sendo que 11 (22,5%) pertencem a redes internacionais e 23 (46,9%) a redes nacionais.

Gráfico 05 - Rede Hoteleira



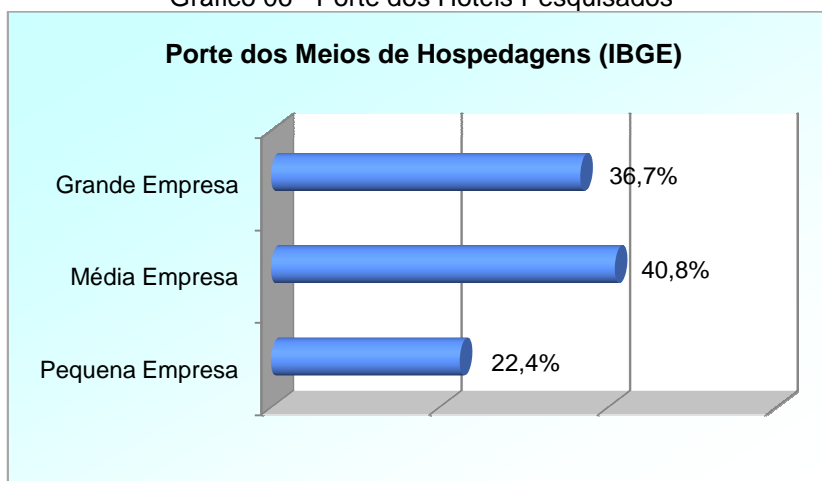
Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Era opcional mencionar a rede a que pertencia o hotel, então foi possível identificar 14 redes de hotéis pelas respostas de alguns gestores. Dessas redes identificadas, 05 são internacionais e 09 nacionais. Os demais hotéis, 15 (30,6%), não pertencem a uma rede hoteleira. No Brasil, tem-se 51 redes de hotéis entre nacionais e internacionais (BRASIL AZUL, 2012)<sup>57</sup>

**Questão 03:** foi solicitado aos gestores que indicassem o número de funcionários. O intuito dessa pergunta era poder classificar o hotel pelo porte e, para isso, utilizou-se o procedimento adotado pelo IBGE que classifica as empresas pelo número de funcionários. Pelos resultados, foi possível verificar que as empresas respondentes encontram-se classificadas em uma das seguintes categorias: Pequena Empresa totalizando 11 hotéis (22,4%), Média Empresa com um total de 20 hotéis (40,8%) e Grande Empresa totalizando 18 hotéis (36,7%). Foi possível, nesse item, observar a forma pela qual cada categoria se revestia, conforme pode ser visto no gráfico a seguir.

<sup>57</sup>O portal de turismo Brasil Azul é um guia de viagem e turismo especializado no litoral brasileiro, com informações sobre praias, hotéis, pousadas, passeios e outros. (<http://www.brasilazul.com.br/redesdehoteis.asp>).

Gráfico 06 - Porte dos Hotéis Pesquisados



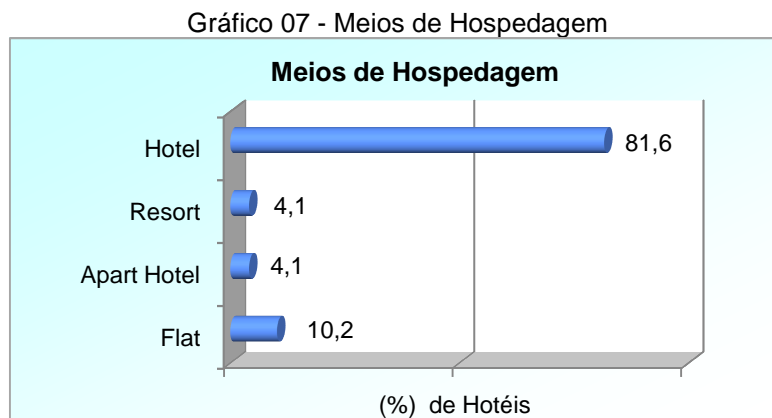
Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A maior concentração dos hotéis está em empresas de médio porte, seguida pela de grande porte; e, em terceiro lugar, os hotéis que se classificaram como pequenas empresas, sendo a maioria das empresas que se revestem sob a forma jurídica de Sociedade Limitada.

**Questão número 04:** foi possível identificar o número de Unidades Habitacionais (UH) dos meios de hospedagem. Conforme salientado, anteriormente, era necessário que essa informação fosse obtida, porque, pelas características determinadas na pesquisa, somente interessava os meios de hospedagem que possuíam 70 ou mais unidades habitacionais, obedecendo aos objetivos da pesquisa.

Foram selecionados todos os hotéis que atendiam a essa característica, ou seja, os 49 já mencionados. Desses, pode-se verificar que a quantidade de apartamentos varia e isso não está vinculado diretamente ao porte da empresa. Assim sendo, dos respondentes, o hotel que possui o menor número de unidades habitacionais é um com 70 UH e é classificado como pequena empresa e, com maior número de unidades habitacionais, é um hotel com 1.465 UH e classificado como grande empresa. O primeiro está localizado no Estado de Minas Gerais, não está vinculado a nenhuma rede hoteleira e, ainda, está revestido sob a forma de Sociedade Limitada (Ltda.). Enquanto o segundo está localizado no Estado de Santa Catarina, está vinculado a uma rede nacional de hotéis e é revestido sob a forma de Sociedade Limitada (Ltda.).

**Questão nº 05:** foi solicitado ao gestor que mencionasse o meio de hospedagem, se hotel, *resort*, hotel fazenda ou outra meio. Pelas respostas obtidas, observou-se que a maioria é constituída pelo tipo “hotel”.



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

É possível identificar que a maioria dos meios de hospedagens da amostra se concentra classificados como Hotel (81,6%), seguidos de Flat com 10,2%. Essa tipologia de classificação é utilizada pelo Ministério do Turismo. Desses 40 hotéis, 18 são empresas de médio porte, 15 de grande porte, e 7 pequenas empresas.

O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem utiliza as seguintes tipologias para os meios de hospedagem: (1) Hotel; (2) *Resort*; (3) Hotel Fazenda; (4) Cama & Café; (5) Hotel Histórico; (6) Pousada e (7) *Flat*/Apart-Hotel. Para diferenciar uma categoria da outra se vale da simbologia “estrela”. (BRASIL. MINISTERIO DO TURISMO, 2011).

**Questão 06:** foi solicitado o Estado da Federação, onde o hotel estava localizado. Lembrando que os questionários foram encaminhados para os hotéis das seis capitais brasileiras, aquelas mais visitadas em 2009, conforme o Ministério do Turismo. As seis capitais foram as seguintes por Estado e Região:

Tabela 02 - Capital/Estado/Região da Pesquisa

Região	Estado	Capital	População	População Regional	Amostra	% pelo nº de Hotéis	Amostra Regional
Nordeste	BA	Salvador	31	67	3	9,68%	10
	CE	Fortaleza	36		7	19,44%	
Sudeste	MG	Belo Horizonte	26	148	4	15,38%	27
	RJ	Rio de Janeiro	73		5	6,85%	
	SP	São Paulo	49		18	36,73%	
Sul	SC	Florianópolis	22	22	12	54,55%	12
Total			237	237	49	20,68%	49

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Observando-se a concentração dos meios de hospedagem por Estado, Tabela 2, foi possível verificar que a maior participação, na amostra, foi da Capital São Paulo. Em segundo lugar, Florianópolis, que teve uma participação considerável, seguidas de Fortaleza, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador.

Esperava-se uma participação maior do Rio de Janeiro, por ali está concentrado o maior número de meios de hospedagem, mas não foi o que aconteceu. Entretanto, Florianópolis foi a capital que mais contribuiu em termos gerais, uma vez que ali estavam concentrados 22 meios de hospedagem e o retorno foi de 12 questionários, portanto um retorno de 54,55%, representando o maior dentre todas as capitais.

**Questão 07:** foi solicitado aos gestores que mencionassem um correio eletrônico, caso quisessem o retorno das conclusões do trabalho. Como era uma questão optativa, alguns gestores pediram para enviar o resultado. Este será encaminhado quando da defesa deste trabalho.

#### 4.1.2 Dados da pesquisa (Parte II do Instrumento de Pesquisa)

A segunda parte do questionário foi elaborada com questões mais específicas em relação ao tema de pesquisa. As questões que requeriam respostas por meio da escala *likert*, foram calculados os Alfas de Cronbach. Para a obtenção do Alfa de Cronbach, utilizou-se da ferramenta SPSS 16, aplicou-se sobre as 55 variáveis daquelas questões que envolveram escala de *likert* e foi obtido o seguinte “alfa geral” calculado:

Tabela 03 - Alpha de Cronbach Geral

Confiabilidade Estatística	
Alfa de Cronbach	Nº de Itens
0,914	55

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Observa-se que o Alpha de Cronbach tem um valor de 0,914 muito próximo a 1. Isso significa que os dados são altamente confiáveis, de modo que existe uma forte correlação média entre as variáveis, “[...] quanto mais as variações entre as medidas do fenômeno, realizadas pelas diferentes variáveis, superar as variações internas das variáveis individualmente, melhor será o indicador.” (PEREIRA, 2001, p.88-89).

Com intuito de não ficar cansativo para o leitor, optou-se por elaborar uma tabela contendo todos os Alfas de Cronbach calculados para as questões que envolveram a escala de *likert*. Assim, segue a tabela evidenciando a confiabilidade dos dados por meio de tais alfas para aquelas questões.

Tabela 04 - Alpha de Cronbach das questões com escala *likert*

Confiabilidade Estatística		
Questões	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Todas as Questões	0,914	55
Questão 8	0,827	2
Questão 9	0,827	2
Questão 12	0,914	27
Questão 13	0,964	12
Questão 14	0,628	6
Questão 15	0,682	6
Questão 16	0,607	5
Questão 17	0,634	4
Questão 19	0,656	5
Questão 20	0,622	5

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Para a obtenção do Alfa de Cronbach da questão 08, foram consideradas as questões 08 e 09, uma vez que juntas apresentam duas variáveis. Dessa forma, as duas questões foram consideradas no cálculo do Alfa, pois serão necessárias, no mínimo, duas variáveis para seu cálculo, por esta razão os valores do Alpha de Cronbach são os mesmos para as duas questões.

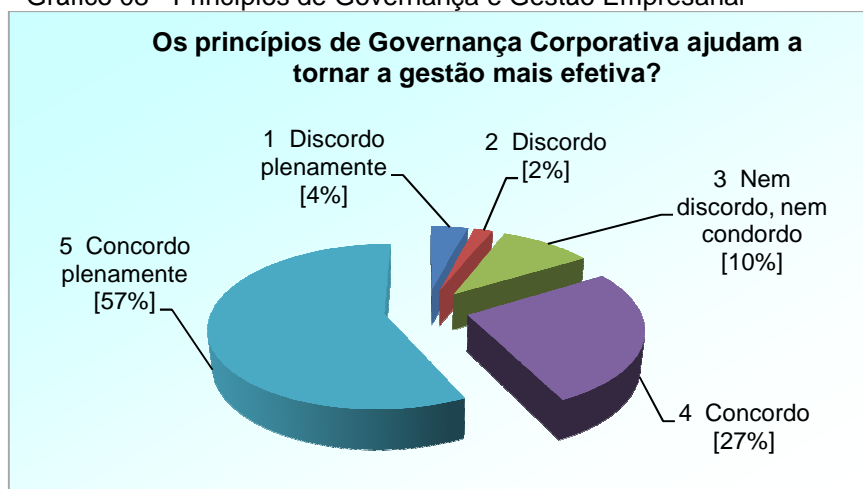
As questões 12, 13, 14 e 17 tiveram o Alfa de Cronbach calculado individualmente, uma vez que o número de variáveis de cada questão era suficiente para que o mesmo fosse gerado. A questão 15, por ter apenas uma variável, para o cálculo do seu Alfa, considerou as variáveis das questões 15, 16 e 17. A questão 16, por apresentar apenas uma variável, para o cálculo do Alfa, considerou as variáveis também da questão 17. A questão 19, por ter apenas uma variável, teve seu Alfa calculado juntamente com as variáveis da questão 17. E, finalmente, a questão 20, foi considerado no cálculo do Alfa de Cronbach as variáveis da questão 17, pois a Q20 apresentava apenas uma variável.

Observa-se que os Alfas de Cronbach calculados para todas as questões estão acima de 0,6, o que evidencia uma correlação média entre as variáveis, indicando que houve variabilidade nas respostas dos gestores e os dados são, portanto, confiáveis.

**Questão 08:** foi mencionado que algumas empresas utilizam os princípios da Governança Corporativa do IBGC e que esse mecanismo ajudaria a tornar a gestão do hotel mais efetiva. Utilizou-se uma escala *likert* composta por 5 números de 1 a 5 e o gestor deveria assinalar 1 ←discorda plenamente a 5→concorda plenamente.

Com relação à questão 08, a média calculada foi de 4,31 e o desvio padrão de 1,025. Os resultados observados, quando se perguntou ao gestor se os princípios da Governança Corporativa ajudavam a tornar a gestão do hotel mais efetiva, foram os seguintes:

Gráfico 08 - Princípios de Governança e Gestão Empresarial



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.



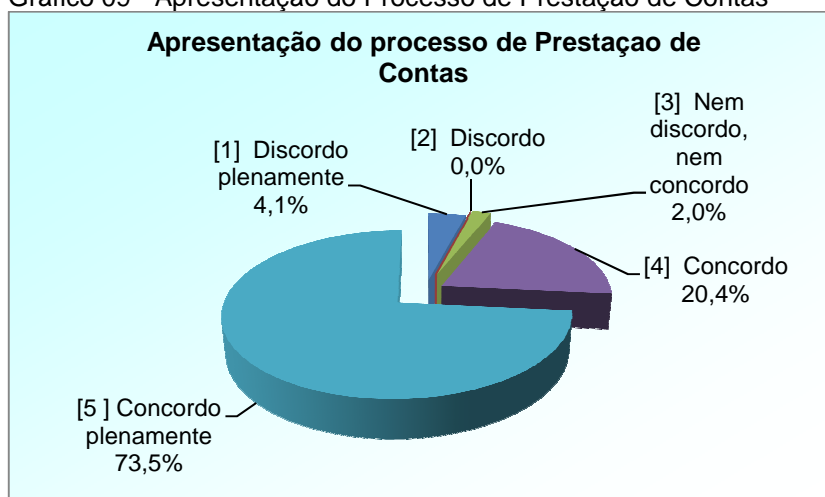
Os resultados apontam que a maior concentração de respostas está no item “concordo plenamente”. Pelas respostas obtidas, os gestores concordam que a utilização dos princípios de governança corporativa ajudaria a gestão tornar-se mais efetiva, pois 84% das respostas se enquadram nas opções “concorda” a “concorda plenamente”. A importância atribuída pelos gestores a GC deve-se ao fato de que, em sua essência, “[...] a governança corporativa tem como principal objetivo recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas”. (NUNES, 2009, p.11).

A adoção das melhores práticas de GC tem sido incentivada tanto por iniciativas institucionais quanto governamentais. A exemplo disso, tem-se o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, as recomendações do Banco Central, as recomendações da CVM, a Nova Lei das Sociedades Anônimas, e a criação dos níveis 1 e 2 e o Novo Mercado da Bovespa. Empresas que adotam boas práticas de GC, têm se tornado mais confiáveis e “[...] Estudos comprovam que investidores profissionais se dispõem até mesmo a pagar um grande ágio para investir em empresas com altos padrões de governança.” (NUNES, 2009, p.11).

**Questão 09:** foi feita uma afirmação sobre o processo de prestação de contas. Foi mencionado que, mesmo sem utilizar os princípios da GC, toda gestão hoteleira precisaria apresentar um processo de prestação de contas que evidencie como os recursos financeiros foram aplicados e qual o impacto dessa aplicação na situação econômica do hotel. Foi utilizada uma escala de *likert*, composta por 5 números, de 1 a 5, e o gestor deveria assinalar 1←discorda plenamente a 5→concorda plenamente.

Com relação aos resultados obtidos, obteve-se a média de 4,59 e o desvio padrão de 0,888. A média alta é justificada pelo fato de 94% dos gestores considerarem que o hotel deve apresentar uma prestação de contas aos acionistas/proprietários com um grau de concordância entre 4 a 5. E, com relação aos resultados obtidos, esses podem ser visualizados no gráfico a seguir.

Gráfico 09 - Apresentação do Processo de Prestação de Contas



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

As respostas apontam para a concordância de que toda empresa deve apresentar um processo de prestação de contas, pois 93,9% das respostas estão situadas entre “concorda” e “concorda plenamente” o que leva a conclusão de que a maioria dos gestores concorda que a prestação de contas é essencial para a gestão hoteleira.

A transparência na gestão da organização “[...] deve ocorrer por meio da elaboração e divulgação de relatórios de prestação de contas de suas atividades e recursos à sociedade” (GIMENES, 2010, p.138). A boa prestação de contas se dá por meio da transparência nos relatórios advindos da gestão da organização, pois o gestor deve prestar contas aos acionistas/proprietários da sua gestão e “[...] entidades que desenvolvem suas atividades de forma transparente e divulgam informações sobre as ações que executam e a forma como utilizam os recursos que recebem tendem a se destacar e prosperar.” (GIMENES, 2010, p.138)

**Questão nº 10:** o objetivo desta questão foi o de saber se a contabilidade era operacionalizada interna ou externamente no meio de hospedagem. Tinha o intuito de identificar alguma relação entre o uso da informação contábil daquelas empresas que possuem contabilidade própria e daquelas empresas que terceirizam a contabilidade com o processo de prestação de contas.

Os dados apontaram os seguintes resultados dessa questão:

Gráfico 10 - Contabilidade do Meio de Hospedagem



Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Pelas respostas obtidas, na questão 10, observou-se que a maioria dos meios de hospedagem possui contabilidade terceirizada e realizada fora da empresa (44,9%). Segue-se pela contabilidade própria, realizada internamente (38,8%), sendo que 16,3% das empresas, embora terceirizem a contabilidade, esta é realizada internamente, na própria empresa. Pode-se considerar que a contabilidade realizada dentro do próprio meio de hospedagem é de 55,1% (38,8% + 16,3%) contra a realizada externamente 44,9%. Por outro lado, se considerar a contabilidade própria *versus* contabilidade terceirizada, esta representa 61,2% e aquela 38,8%.

A contabilidade prestada aos hotéis, seja interna ou externamente, deve ser capaz de gerar informações que possam suprir as necessidades dos gestores. O grande desafio da Contabilidade é gerar informações de boa qualidade em tempo hábil e que sirvam ao gestor para tomar decisões. Além do mais, “A informação contábil deve revelar a veracidade dos fatos contábeis, não privilegiando nenhum tipo de usuário, mas proporcionando o entendimento de todos que fazem uso dessas informações.” (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p.5).

**Questão nº 11:** foi arguido ao gestor sobre quais informações/relatórios ele recebia do setor contábil para ser utilizado no processo de prestação de contas. As respostas dos gestores geraram as seguintes informações:

Tabela 05 - Itens RECEBIDOS da Contabilidade pelo Gestor

Itens RECEBIDOS da contabilidade	Nº casos	%
11.b. Demonstração do Resultado do Exercício	44	89,80%
11.a. Balanço Patrimonial	41	83,70%
11.e. Demonstração de Fluxo de Caixa	38	77,60%
11.o. Relatório de Fluxo Financeiro	37	75,50%
11.z. Relatório de Inadimplência	37	75,50%
11.r. Relatório de Contas a Receber	36	73,50%
11. aa. Relatório de Cartões de Credito	34	69,40%
11.p. Relatório Orçamentário (Previsto x Realizado)	33	67,30%
11.i. Relatório da Administração	30	61,20%
11.s. Relatório de Dívida por Fornecedor	30	61,20%
11.h. Notas Explicativas	29	59,20%
11.l. Sistema de Inventário	29	59,20%
11.m. Análise de Fluxo de Caixa	29	59,20%
11.g. Parecer dos Auditores	27	55,10%
11.j. Análise Comparativa de Balanços	26	53,10%
11.d. Demonstração Origens e Aplicações de Recursos	24	49,00%
11.k. Controle Patrimonial	24	49,00%
11.c. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	22	44,90%
11.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados	19	38,80%
11.w. Relatório com Viabilidades de Investimento	17	34,70%
11.n. Análise de Margem Bruta	14	28,60%
11.v. Relatório com Habilidades e Competências	12	24,50%
11.f. Demonstração do Valor Adicionado	10	20,40%
11.q. Relatório Custo Médio da Concorrência	10	20,40%
11.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita	9	18,40%
11.y. Relatório com as Práticas da Concorrência	9	18,40%
11.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel	8	16,30%
<b>Total</b>	<b>678</b>	

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Os resultados apontam que os gestores recebem, de um modo geral, muitas informações da contabilidade. O resultado foi apresentado por ordem decrescente de recebimento apontado pelos gestores como “itens mais recebidos da contabilidade” para serem utilizados na prestação de contas. Sendo a Demonstração do Resultado do Exercício a mais pontuada pelos gestores, seguido do Balanço Patrimonial, da Demonstração de Fluxo de Caixa, do Relatório de Fluxo Financeiro,

do Relatório de Inadimplência, do Relatório de Contas a Receber, do Relatório de Cartões de Crédito, do Relatório Orçamentário, do Relatório da Administração, do Relatório de Dívida por Fornecedor, das Notas Explicativas, do Sistema de Inventário, da Análise de Fluxo de Caixa, do Parecer dos Auditores e da Análise Comparativa de Balanços. Todos esses receberam uma participação acima de 50%. Os demais 12 itens (44,4%) foram apontados por menos de 50% dos gestores, como recebidos da contabilidade. Este fato evidencia a dificuldade de utilização de tais relatórios, em função da não-disponibilidade para o gestor e que poderiam ser utilizados no processo de prestação de contas.

O setor contábil é um dos mais importantes em uma organização, porque detém informações que devem ser relevantes e capazes de fazer a instituição funcionar e expandir-se. As informações contidas nas demonstrações contábeis devem subsidiar os gestores a tomar decisões na sua gestão e “A qualidade nas decisões é influenciada pela qualidade do sistema de informação, e a contabilidade como instrumento de gestão, deve oferecer aos usuários informações com determinados atributos, que a tornarão úteis para a tomada de decisão.” (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p.5).

Pires; Costa e Hahn (2004), em uma pesquisa realizada, em pequenas e médias empresas, constataram que a contabilidade realizada por escritório de contabilidade não atendem de maneira oportuna e satisfatória às necessidades dos usuários, suas atividades são focadas a questões de natureza eminentemente fiscal. Por outro lado, os autores (p.6) verificaram que os empresários ainda não conhecem a importância de alguns relatórios, sendo seu interesse maior as informações de ordem tributárias fornecidas pela contabilidade, e o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e textos informativos os relatórios mais encaminhados às empresas.

**Questão nº 12:** foi solicitado aos gestores que indicassem quais dos itens recebidos da contabilidade utilizava no processo de prestação de contas do hotel. Também foi solicitado que o gestor indicasse o grau de utilização daquele item, para isso, foi utilizada uma escala *likert* de 1 (não utilizado) a 5 (muito utilizado).

Abaixo, constam os resultados obtidos na questão 12. A disposição das frequências dos itens dessa questão obedeceu à ordem de prioridade, em relação ao grau de utilização, de “muito utilizado” a “não utilizado”, ou seja, do maior para o menor grau de utilização do gestor em relação às informações obtidas da

contabilidade. Essa questão está vinculada a de número 11, pois partiu dos itens que o gestor recebe da contabilidade para ser utilizado na prestação de contas. Dessa forma, eles atribuíram uma prioridade a esses itens e seguiu-se essa ordem.

Tabela 06 - Itens utilizados no Processo de Prestação de Contas

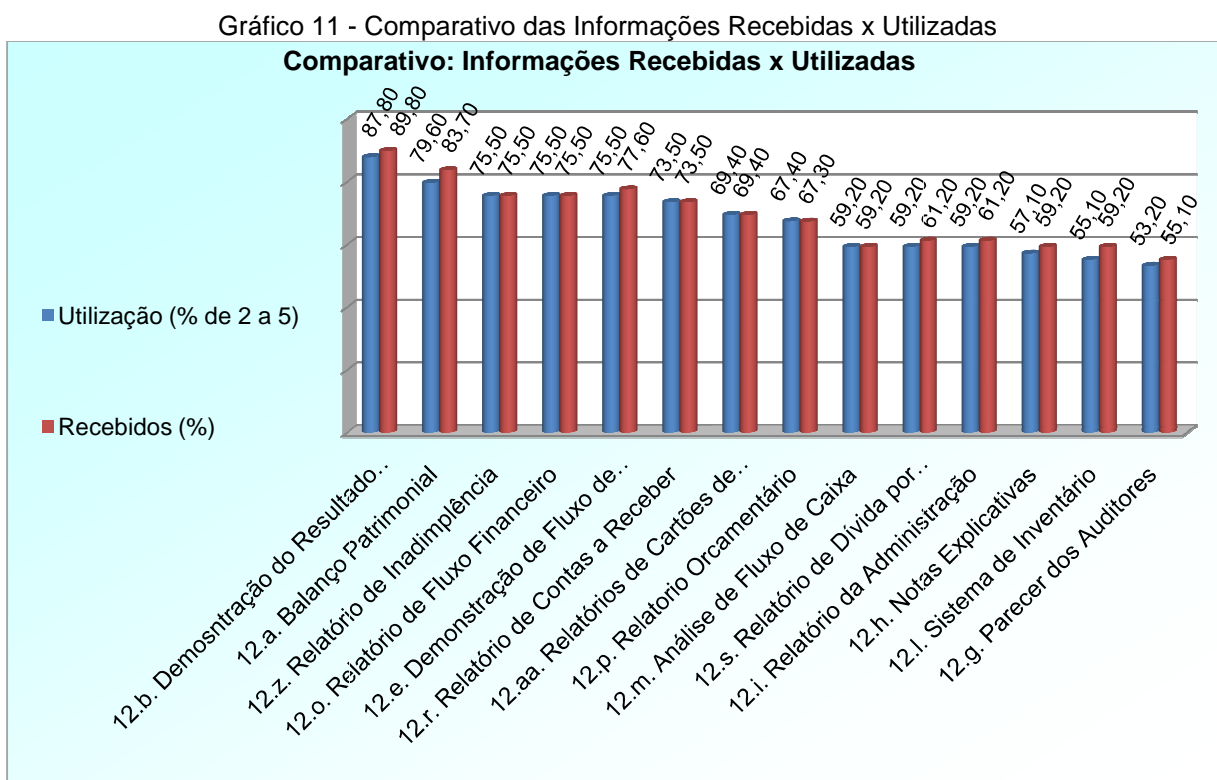
Itens UTILIZADOS no processo de prestação de contas	Medidas Descritivas		Escala (%)				
	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
12.b. Demonstração do Resultado do Exercício	4,14	1,443	12,20	4,10	10,20	4,10	69,40
12.a. Balanço Patrimonial	3,49	1,570	20,40	6,10	18,40	14,30	40,80
12.z. Relatório de Inadimplência	3,63	1,642	24,50	2,00	4,10	24,50	44,90
12.o. Relatório de Fluxo Financeiro	3,57	1,646	24,50	2,00	10,20	18,40	44,90
12.e. Demonstração de Fluxo de Caixa	3,47	1,685	24,50	6,10	14,30	8,20	46,90
12.r. Relatório de Contas a Receber	3,57	1,732	26,50	4,10	6,10	12,20	51,10
12.aa. Relatórios de Cartões de Crédito	3,45	1,757	30,60	0,00	10,20	12,30	46,90
12.p. Relatório Orçamentário (Previsto x Realizado)	3,43	1,848	32,70	4,10	4,10	6,10	53,10
12.m. Análise de Fluxo de Caixa	3,04	1,814	40,80	0,00	10,20	12,30	36,70
12.s. Relatório de Dívida por Fornecedor	3,02	1,820	40,80	2,00	8,20	12,30	36,70
12.i. Relatório da Administração	2,96	1,814	40,80	4,10	10,20	8,20	36,70
12.h. Notas Explicativas	2,80	1,720	42,90	2,00	14,30	14,30	26,50
12.l. Sistema de Inventário	2,65	1,653	44,90	2,00	16,30	16,40	20,40
12.g. Parecer dos Auditores	2,82	1,811	46,90	0,00	8,20	14,40	30,60
12.j. Análise Comparativa de Balanços	2,49	1,647	51,00	2,00	10,30	20,40	16,30
12.c. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	2,04	1,322	55,10	8,20	20,40	10,20	6,10
12.d. Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	2,29	1,633	55,10	8,20	12,20	10,20	18,40
12.k. Controle Patrimonial	2,18	1,509	57,10	4,20	12,20	16,30	10,20
12.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados	2,18	1,654	63,30	0,00	10,20	8,10	18,40
12.w. Relatório com Viabilidades de Investimento	2,00	1,500	65,30	4,10	6,10	14,30	10,20
12.n. Análise de Margem Bruta	1,98	1,601	71,40	0,00	2,00	12,30	14,30
12.v. Relatório com Habilidades e Competências	1,65	1,251	75,50	4,10	4,10	12,20	4,10
12.q. Relatório Custo Médio da Concorrência	1,53	1,174	81,60	0,00	6,10	8,20	4,10
12.f. Demonstração do Valor Adicionado	1,51	1,139	81,60	0,00	8,20	6,10	4,10
12.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita	1,49	1,175	83,70	6,10	4,10	6,10	0,00
12.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel	1,47	1,138	83,70	2,00	2,00	8,20	4,10
12.y. Relatório com as Práticas da Concorrência	1,53	1,243	83,70	0,00	2,00	8,20	6,10

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

**Legenda** (Escala de 5 pontos): 1: Não utilizado; 2: Muito pouco utilizado; 3: Pouco utilizado; 4: Razoavelmente utilizado e 5: Muito utilizado.

Dos itens disponibilizados ao gestor para utilização na prestação de contas, a Demonstração do Resultado do Exercício é o mais utilizado com média de 4,14 e desvio padrão de 1,443. Em segundo lugar, está o Balanço Patrimonial com média de 3,49 e desvio padrão de 1,570. Em terceiro lugar, estão o relatório de Fluxo Financeiro e o Relatório de Contas a Receber, ambos com média de 3,57 e desvios padrões de 1,646 e 1,732, respectivamente. Os demais itens tiveram médias abaixo de 3,57.

Foi elaborado um gráfico comparativo dos itens recebidos da contabilidade com os mais utilizados como subsídio ao processo de prestação de contas – Accountability. Para tanto, levou em consideração o grau de utilização mencionado pelos gestores nos 14 itens (51,85%) pontuados por mais de 50% dos gestores, somando-se os percentuais das colunas, “muito pouco utilizado” a “muito utilizado”, ou seja, foram somadas as colunas com grau de utilização de 2 a 5, e, com esse total, procedeu-se a comparação com a questão de número 11, que elenca esses mesmos elementos, porém recebidos da contabilidade da empresa, conforme pode ser observado no gráfico a seguir, gerado a partir das informações recebidas da contabilidade com aquelas utilizadas no processo de prestação de contas.



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A utilização das informações contidas na **Demonstração do Resultado do Exercício** por parte dos gestores é bem significativa, pois dos 44 (89,8%) gestores que mencionaram receber da contabilidade essa demonstração, 43 (87,8%) deles utilizam de alguma forma a DRE no processo de prestação de contas aos proprietários.

Com relação ao **Balanço Patrimonial**, é o segundo mais recebido da contabilidade, segundo os gestores (83,7%), em termos de utilização também é o segundo, pois 79,6% dos gestores o utilizam no processo de elaboração do relatório de prestação de contas.

O **Relatório de Inadimplência** é o quarto mais recebido pelos gestores (75,5%) da contabilidade, e o terceiro mais utilizado pelos gestores para elaboração do relatório de prestação de contas com 75,5% de utilização total.

O **Relatório de Fluxo Financeiro** foi também apontado pelos gestores como o quarto (75,5%) recebido da contabilidade e quando da elaboração do processo de prestação de contas é o quinto mais utilizado com 53,1% de utilização pelos gestores.

A **Demonstração de Fluxo de Caixa** foi indicada por 77,6% dos gestores, a terceira mais recebida da contabilidade pelos gestores e a quarta apontada pelos gestores, 75,5%, como a mais utilizada no processo de prestação de contas.

O **Relatório de Contas a Receber** por cliente é o sexto item mais utilizado quando da prestação de contas. Os 36 gestores (73,5%) que disseram receber este item da contabilidade responderam que o utilizam no processo de prestação de contas, sendo que 25 dos gestores (51,1%) utilizam este item em grande intensidade.

Com relação ao **Relatório de Cartões de Crédito**, este é bem utilizado pelos gestores. Ele é recebido por 69,4% (34) dos gestores e utilizado com intensidade por 23 (46,9%) dos gestores na prestação de contas.

O **Relatório Orçamentário** é um item que 67,3% (33) dos gestores apontaram como recebido da contabilidade. Para o processo de prestação de contas, esse relatório é muito utilizado por 28 gestores (53,1%), os demais o utilizam com menos intensidade.

A **Análise de Fluxo de Caixa** é o 13º item apontado pelos gestores como recebido do setor contábil, 59,2% dos gestores (29 deles) disseram recebê-lo. Com relação à sua utilização no processo de prestação de contas, foi apontado como o 9º



mais utilizado, pois 29 gestores disseram utilizá-lo como subsídio para a prestação de contas, sendo que 18 gestores (36,7%) o utilizam com maior intensidade.

61,2% dos gestores (30 deles) disseram receber o **Relatório de Dívida por Fornecedor** da contabilidade e, em termos de utilização, 36,7% dos gestores o “utilizam muito” e 12,3% “utilizam razoavelmente” esse relatório. É, portanto, bem utilizado considerando que 29 dos gestores utilizam tal relatório de alguma forma no processo de prestação de contas.

Outro item recebido da contabilidade por 61,2% dos gestores (30 deles) é o **Relatório da Administração**. Desses gestores, 29 deles o utilizam, sendo que apenas 18 deles “utilizam muito” esse relatório no processo de prestação de contas.

As **Notas Explicativas** são recebidas da contabilidade por 29 gestores (59,2%). Apenas 26,5% (13 gestores) utilizam muito as informações contidas nas notas explicativas para a prestação de contas.

O **Sistema de Inventário** é recebido da contabilidade por 59,2% (29) dos gestores. Desses gestores, 28 utilizam-no de alguma forma esse relatório para a prestação de contas, sendo que apenas 10 (20,4%) “utilizam muito” e 8 (16,4%) “utilizam razoavelmente” as informações contidas no sistema de inventário para prestar contas aos proprietários.

O **Parecer dos Auditores** é recebido da contabilidade por 27 gestores (55,1%). Desses gestores, 15 deles “utilizam muito” esse relatório na prestação de contas.

A **Análise Comparativa de Balanços** é mais um relatório recebido da contabilidade por 26 (53,1%) dos gestores pesquisados. Porém, 25 gestores (51,0%) mencionaram que não utilizavam esse relatório na prestação de contas e, dos 24 gestores que o utilizam, apenas oito deles utilizam com maior intensidade tal relatório.

Os demais itens, conforme pode ser observado nas questões 11 e 12, menos de 50% dos gestores os recebem da contabilidade, bem como os utilizam no processo de prestação de contas aos acionistas/proprietários. Esses estão mencionados a seguir, mas são itens que, segundo os gestores pesquisados, tem menor importância no processo de prestação de contas.

A **Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido** é recebida por 22 (44,9%) dos 49 gestores. Três gestores disseram que “utilizam muito” e cinco que “utilizam razoavelmente” essa demonstração no processo de prestação de contas.

A **Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos** é pouco utilizada na prestação de contas. Dos 24 (49,0%) gestores que a recebem da contabilidade, pela importância desse relatório, apenas nove (18,4%) disseram “utilizar muito” essa demonstração contra 27 (55,1%) que não utilizam.

Dos 24 gestores, (49%) disseram receber da contabilidade informações sobre **Controle Patrimonial**. Isto significa que 25 gestores não recebem essa informação. Daqueles que recebem esse relatório, apenas cinco “utilizam muito”, oito “utilizam razoavelmente”, 28 “não utilizam” e os demais utilizam pouco.

Uma demonstração relevante é o **Relatório Comparativo dos Preços Praticados** tanto para o hotel quanto para os concorrentes. Logo, porque a empresa hoteleira trabalha com a sazonalidade das estações. Esse relatório é recebido da contabilidade por 19 gestores (38,8%) e nove (18,4%) apontaram que “utilizam muito” esse relatório para a prestação de contas. Entretanto, 31 gestores (63,3%) não utilizam tal relatório no processo de prestação de contas.

O **Relatório com Viabilidades de Investimentos** foi recebido da contabilidade por 17 gestores (34,7%). 32 gestores não utilizam essa informação e apenas 05 “utilizam muito” essa informação na prestação de contas. Pode-se afirmar que esse é um relatório pouco utilizado na prestação de contas.

A **Análise de Margem Bruta** é recebida da contabilidade por 14 gestores (28,6%), isso significa que 35 gestores não recebem essa informação da contabilidade. Dos que recebem esse relatório, apenas sete “utilizam” muito esse item na prestação de contas.

Um dos relatórios, apontado como recebido da contabilidade por 12 (34,7%) dos 49 gestores, é o **Relatório com Habilidades e Competências**. Desses gestores, apenas dois usam muito esse relatório na prestação de contas.

O **Relatório de Custo Médio da Concorrência** é recebido da contabilidade por 10 dos 49 gestores. Dois desses gestores “utilizam muito” esse relatório na prestação de contas.

A **Demonstração do Valor Adicionado** é recebida da contabilidade por 10 (20,4%) gestores. Desses gestores, apenas dois (4,1%) “utilizam muito” essa demonstração na prestação de contas.

Com **Relação ao Relatório Comparativo de Análise de Custos e Receitas dos Concorrentes e do Hotel**, nove gestores (18,4%) disseram receber da contabilidade esse relatório. Isso significa que 40 gestores não recebem essa

informação da contabilidade e, apenas três “utilizam razoavelmente” esse relatório na prestação de contas.

Um item relevante em uma empresa hoteleira, por causa da sazonalidade, é a **ociosidade**. Esperava-se que esse fosse um item bem trabalhado pelos gestores. Porém, apenas 8 (16,3%) dos gestores disseram receber essa informação da contabilidade, 41 gestores não a recebem. Dos gestores que recebem o **Relatório com a Ociosidade do Hotel**, apenas dois “utilizam muito” e 04 “utilizam razoavelmente” tal relatório no processo de prestação de constas.

Com relação ao **Relatório com as Práticas da Concorrência**, este é recebido da contabilidade por nove dos 49 gestores (18,4%) e três “utilizam muito” esse relatório. É possível que os gestores dos hotéis que possuem contabilidade interna tenham vantagem em relação aos que a possuem externamente. Os gestores com contabilidade no próprio hotel podem possuir um nível informacional mais elevado, em virtude de ter acesso ao setor contábil, o que reduz a assimetria informacional entre o gestor do hotel e os gestores contábeis. É provável que haja assimetria de informação entre o gestor do hotel e o gestor contábil, entre o gestor e outros executivos do hotel, bem como entre o gestor e os acionistas/proprietários. Quanto maior for a assimetria de informação entre o gestor e os executivos da empresa tanto maior será o poder informativo do gestor em relação aos acionistas/proprietários. Entretanto, “[...] a informação não pode perder a credibilidade, pois se assim o for, perderá a confiança das pessoas que delas se utiliza, ficando assim desacreditada e sem qualidade para atender a necessidade do usuário.” (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p.7).

Pires, Costa e Hahn (2004, p.10), por meio de sua pesquisa, afirmam que “das empresas questionadas, 79% disseram que utilizam as informações enviadas pela contabilidade para tomada de decisão”. Sendo os relatórios mais utilizados o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício, o Fluxo de Caixa Futuro e o Controle de Custos/Receitas, nessa ordem de prioridade.

**Na questão 13:** foi perguntado ao gestor, quando da elaboração do seu relatório de prestação de contas, quais os itens causam maiores transtornos ou dificuldades na produção ou obtenção de informação? Os resultados dessa questão encontram-se em ordem decrescente do grau de dificuldade, quando da produção ou da obtenção de informações para a geração do relatório de prestação de contas. Tais resultados estão dispostos pelo grau de prioridade com que os gestores

responderam, considerando o item “causa pouquíssima dificuldade” a “causa muita dificuldade”, ou seja, do menor para o maior grau de dificuldade encontrado pelos gestores.

Dessa forma, os resultados foram:

Tabela 07 - Itens que causam dificuldades/transtornos ao gestor

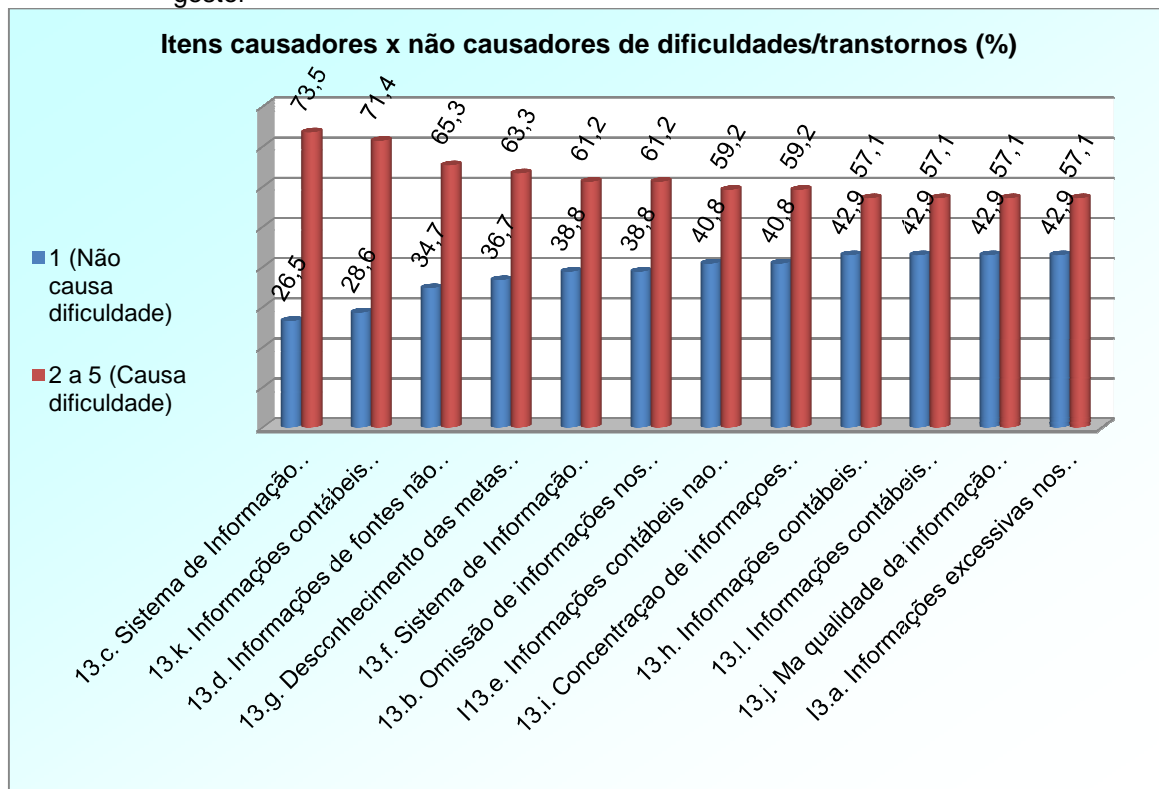
Itens que causam maiores transtornos ou dificuldades na produção ou obtenção da informação para o gestor	Medidas descritivas		Escala (%)				
	Média	D. Padrão	1	2	3	4	5
13.k. Informações contábeis recebidas tardiamente	3,06	1,587	28,6	6,10	24,5	12,2	28,6
13.c. Sistema de Informação Contábil deficiente	2,82	1,523	26,5	22,4	16,4	12,3	22,4
13.d. Informações de fontes não contábeis	2,57	1,429	34,7	14,3	22,4	16,3	12,3
13.g. Desconhecimento das metas do hotel pelo contador	2,57	1,443	36,7	8,20	30,6	10,2	14,3
13.f. Sistema de Informação Gerencial deficiente	2,67	1,638	38,8	12,2	16,3	8,20	24,5
13.b. Omissão de informações nos relatórios	2,49	1,516	38,8	18,4	14,3	12,2	16,3
13.i. Concentração de informações contábeis em determinado gestor	2,53	1,430	40,8	4,10	24,5	22,4	8,20
13.e. Informações contábeis não confiáveis	2,71	1,696	40,8	10,2	12,2	10,2	26,5
13.a. Informações excessivas nos relatórios	2,14	1,137	42,9	14,3	28,6	14,3	0,00
13.h. Informações contábeis confusas ou de difícil entendimento	2,61	1,631	42,9	8,20	14,2	14,3	20,4
13.l. Informações contábeis inconsistentes	2,57	1,633	42,9	12,2	10,2	14,3	20,4
13.j. Ma qualidade da informação contábil	2,59	1,606	42,9	6,10	20,4	10,2	20,4

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

**Escala** (5 pontos) - 1: Não causa dificuldade; 2: Causa pouquíssima dificuldade; 3: Causa pouca dificuldade; 4: Causa razoável dificuldade e 5: Causa muita dificuldade.

Analisando sob o prisma de que os itens causam alguma dificuldade, isolaram-se, de um lado, os itens não causadores de dificuldade apontados pelo grau 1; e, por outro, os itens causadores de dificuldades de grau 2 a 5, somando-se aos valores respectivos. Feito isso, procedeu-se a geração do Gráfico 12 comparando os elementos não causadores de dificuldades e causadores de alguma dificuldade, quando da elaboração do relatório de prestação de contas pelo gestor.

Gráfico 12 - Comparação: itens causadores e não causadores de dificuldades/transtornos ao gestor



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Os resultados gerados, considerando os aspectos mencionados, apontam que: a) dos itens analisados, o que causa maior dificuldade para o gestor no momento de elaboração do relatório de prestação de contas é o **sistema de informação contábil deficiente** com média de 2,82 e desvio padrão de 1,523. Este item foi apontado por 73,3% dos gestores como o causador de alguma dificuldade na produção/obtenção de informações para o processo de prestação de contas.

b) Em segundo lugar, o item que causa dificuldades para 71,4% dos gestores são as **informações contábeis recebidas com atraso, tardiamente**, com média de 3,06 e desvio padrão de 1,587. Apenas 28,6% dos gestores disseram que esse item não causa dificuldade ou transtorno na obtenção de informações para o processo de prestação de contas. As informações necessárias para a tomada de decisão não podem ser recebidas tardiamente para não prejudicar o processo de prestação de contas.

c) O terceiro elemento que causa transtorno ou dificuldades para os gestores são as **informações de fontes não contábeis** mencionada por 65,2% dos gestores, com média de 2,57 e desvio padrão de 1,429.

d) O quarto item causador de transtorno ou dificuldade para a geração/obtenção de informações, para o processo de prestação de contas, é o **desconhecimento por parte do contador das metas do hotel**. 63,3% dos gestores apontaram que este é um fato que causa dificuldade de alguma forma, embora 30,6% tenham apontado como aquele que causa pouca dificuldade.

e) Em quinto, foram apontados dois itens pelos gestores como causadores de dificuldades ou transtorno, ambos por 61,1% dos gestores: o **sistema de informação gerencial deficiente** e a **omissão de informações nos relatórios**. O primeiro com média de 2,67 e desvio padrão de 1,638 e o segundo, com média de 2,49 e desvio padrão de 1,516.

f) Os demais elementos causadores de transtorno ou dificuldades para os gestores foram apontados por menos de 60% dos gestores, conforme pode ser observado no Gráfico 12, anteriormente exposto.

Para que as informações contábeis sejam úteis aos usuários, é necessário que elas atendam a certas características. Estas características são citadas pelo CPC (2011) em duas categorias: relevância e representação fidedigna (características qualitativas fundamentais) e comparabilidade, verificabilidade, tempestividade e compreensibilidade (características qualitativas de melhoria).

As necessidades dos usuários é o que aponta a escolha de combinação satisfatória dessas características da informação contábil, isto porque a diversidade de usuários pressupõe preferências diferentes (SANTOS, 1998). Para a autora, a contabilidade, "[...] em sua função de bem informar não pode fugir e, na sua incapacidade de atender às especificações de cada tipo de usuário, acaba por optar pelo fornecimento de um conjunto básico de informações, que pressupõe ser útil para a maioria dos usuários". (SANTOS, 1998, p.5). A mesma Santos (1998, p.9) ainda salienta que, "talvez a insatisfação manifestada pelos usuários decorra do fato de a contabilidade, apesar de sua pretensão de fornecer informações de valor preditivo, acaba gerando apenas dados inúteis sobre o passado, que não conseguem ser, nem mesmo, indicadores da situação econômica atual."

A insatisfação dos gestores pode estar associada ao não-atendimento das características da informação contábil para cada gestor. Isto porque as necessidades dos gestores são bem específicas e a contabilidade não vem cumprindo sua função informativa, pois, no sentido de cumprir o seu papel como geradora de informações úteis ao processo de tomada de decisão do gestor, a

contabilidade “[...] deve acercar-se de características fundamentais à administração, tais como: ser útil, oportuna, clara, íntegra, relevante, flexível, completa e preditiva (fornecer indicadores de tendências), além de ser direcionada à gerência do negócio.” (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000, p.3).

Nesta mesma linha de pensamento, Oliveira; Müller e Nakamura, (2000, p.3) comentam, “Para cumprir seu papel como fonte de informações úteis para o processo de tomada de decisão, a contabilidade deve acercar-se de características fundamentais à administração, tais como: ser útil, oportuna, clara, íntegra, relevante, flexível, completa e preditiva (fornecer indicadores de tendências), além de ser direcionada à gerência do negócio.”

Em seguida, optou-se por isolar os itens em três classes.

Tabela 08 - Itens que causam dificuldades/transtornos ao gestor (três categorias)

Itens que causam maiores transtornos ou dificuldades na produção ou obtenção da informação para o gestor (agrupados)	Medidas descritivas		Não causa dificuldade [1] (%)	Causa pouquíssima a pouca dificuldade [2+3] (%)	Causa razoável a muita dificuldade [4+5] (%)
	Média	D. Padrão	A	B	C
13.k. Informações contábeis recebidas tardiamente	3,06	1,587	28,6	30,6	40,8
13.e. Informações contábeis não confiáveis	2,71	1,696	40,8	22,4	36,8
13.c. Sistema de Informação Contábil deficiente	2,82	1,523	26,5	38,8	34,7
13.h. Informações contábeis confusas ou de difícil entendimento	2,61	1,631	42,9	22,4	34,7
13.l. Informações contábeis inconsistentes	2,57	1,633	42,9	22,4	34,7
13.f. Sistema de Informação Gerencial deficiente	2,67	1,638	38,8	28,5	32,7
13.j. Má qualidade da informação contábil	2,59	1,606	42,9	26,5	30,6
13.i. Concentração de informações contábeis em determinado gestor	2,53	1,43	40,8	28,6	30,6
13.d. Informações de fontes não contábeis	2,57	1,429	34,7	36,7	28,6
13.b. Omissão de informações nos relatórios	2,49	1,516	38,8	32,7	28,5
13.g. Desconhecimento das metas do hotel pelo contador	2,57	1,443	36,7	38,8	24,5
13.a. Informações excessivas nos relatórios	2,14	1,137	42,9	42,8	14,3

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A Tabela 08, foi apresentada de forma que se somaram os graus de dificuldades/transtornos encontrados pelos gestores em gerar/obter informações necessárias à elaboração do relatório de prestação de contas aos acionistas/proprietários. A disposição obedeceu ao grau decrescente da coluna intitulada “causa razoável a muita dificuldade”, ou seja, ordem decrescente dos itens causadores de mais dificuldades aos gestores.

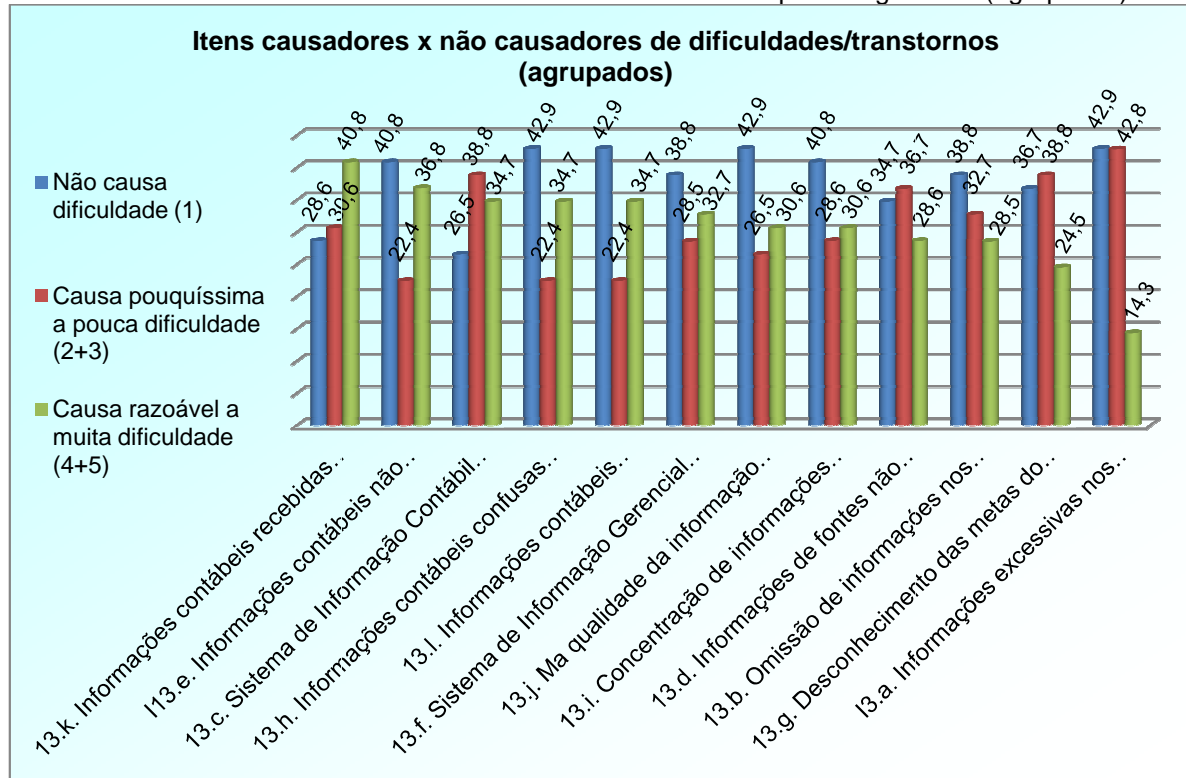
Os cinco graus de dificuldades foram separados em três classes, conforme se observa na Tabela 08 anterior (A, B e C). Optou-se dividir por classes para que o leitor possa visualizar melhor os resultados. Pelas respostas encontradas, observou-se que os gestores sentem algum tipo de dificuldade na geração de informações para o processo de prestação de contas e a maior delas diz respeito às “Informações contábeis recebidas tardiamente”, seguidas de: Informações contábeis não confiáveis; Sistema de Informações Contábil deficiente; Informações contábeis confusas ou de difícil entendimento; Informações contábeis inconsistentes; Sistema de Informações Gerencial deficiente; Má qualidade da informação contábil; Concentração de informações contábeis em determinado gestor; Informações de fontes não contábeis; Omissão de informações nos relatórios; Desconhecimento das metas do hotel pelo contador e Informações excessivas nos relatórios.

O maior grau de dificuldades atribuído foi por 40,8% dos gestores e o menor por 14,3% dos gestores, considerando o somatório dos graus de dificuldade “causa razoável dificuldade” a “causa muita dificuldade”. Dos 13 itens elencados, 08 deles foram apontados por mais de 30% dos gestores como causadores de dificuldade para serem obtidos/gerados. Acredita-se que tal percentual é relevante e deve ser considerado como significativo. Por outro lado, seis itens mencionados foram considerados como não causadores de dificuldades/transtornos por mais de 40% dos gestores.

Veja como fica a representação dessas categorias de dificuldades em um gráfico:



Gráfico 13 - Itens Causadores e Não Causadores de dificuldade para os gestores (agrupados)



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

É possível observar pelo gráfico acima, que os itens causadores de maiores dificuldades são: informações contábeis não confiáveis; Informações contábeis confusas ou de difícil entendimento; Informações contábeis inconsistentes; Má qualidade da informação contábil, concentração de informações contábeis em determinado gestor e informações contábeis excessivas nos relatórios. Esses foram aqueles que mais de 40% e menos de 50% dos gestores consideraram como não causadores de dificuldade ou transtorno no momento da elaboração do relatório de prestação de contas. Se se considerar isoladamente o item 1 (não causa dificuldades) e os demais (aqueles que causam pouca a muita dificuldade), observa-se que todos os itens causam de alguma forma dificuldades ou transtornos aos gestores no momento da elaboração do relatório de prestação de contas aos proprietários/acionistas.

Em pesquisa realizada com 57 empresários, Pitela (2000) constatou que embora a contabilidade seja usada naquelas empresas como suporte a tomada de decisão pelo gestor, principalmente as relacionadas a recolhimento de tributos, na maioria das empresas, as informações são fornecidas por meio de Balanço Patrimonial e de Demonstração de Resultados. Estes são demonstrações sintéticas

estruturadas em bases legais e que não levam em consideração as características individuais da organização e/ou as peculiaridades de cada setor produtivo. Sem contar, ainda, que “[...] a periodicidade dessas demonstrações inviabiliza qualquer tentativa de utilização administrativa, por estarem sempre desatualizadas em relação às necessidades dos usuários.” (PITELA, 2000, p.73)

**Na questão 14**, foi perguntado aos gestores quais meios de comunicação que eles usavam para prestar contas aos acionistas/proprietários. Com relação aos resultados obtidos, nessa questão, foram dispostos pelo grau de prioridade das respostas dos gestores de “muito utilizado” a “não utilizado”, levando-se em consideração qual o meio de comunicação o gestor mais utilizava para prestar contas aos acionistas/proprietários.

Tabela 09 - Meios de Comunicação utilizados para prestação de contas

Meios de Comunicação	Medidas descritivas		Escala (%)				
	Média	D. Padrão	1	2	3	4	5
14.f. Prestação de contas por relatórios periódicos	4,39	1,320	10,2	4,1	0,0	8,2	<b>77,6</b>
14.e. Prestação de contas por relatório anual	3,71	1,658	22,4	4,1	6,1	<b>14,3</b>	<b>53,1</b>
14.b. Prestação de contas em assembleia geral	3,39	1,891	36,7	0,0	4,1	6,1	<b>53,1</b>
14.a. Prestação de contas por <i>Website</i>	1,63	1,453	<b>83,7</b>	0,0	0,0	2,0	14,3
14.d. Prestação de contas por teleconferência	1,45	1,174	<b>83,7</b>	6,1	0,0	2,0	8,2
14.c. Prestação de contas em Folders da instituição	1,47	1,157	<b>81,6</b>	6,1	4,1	0,0	8,2

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

**Escala** (5 pontos) - 1: Não-utilizado; 2: Muito pouco utilizado; 3: Pouco utilizado; 4: Razoavelmente utilizado e 5: Muito utilizado

Dos itens que compõem os meios de comunicação, pelos quais o hotel presta contas aos acionistas/proprietários, o que apresentou maior média (4,39) foi a prestação de contas por relatórios periódicos com um desvio padrão de 1,320. 77,6% dos gestores responderam que esse meio de comunicação é “muito utilizado”.

Em segundo lugar, foi a prestação de contas por meio de relatório anual com uma média de 3,71 e desvio padrão de 1,658, pois 53,1% dos gestores utilizam esses meios de comunicação como “muito utilizado” e 14,3% como “razoavelmente utilizado”.

Em terceiro lugar, foi a prestação de contas por meio de assembleia geral com média de 3,39 e desvio padrão de 1,891, uma vez que 53,1% dos gestores

utilizam esses meios de comunicação como “muito utilizado” e 6,1% como “razoavelmente utilizado”.

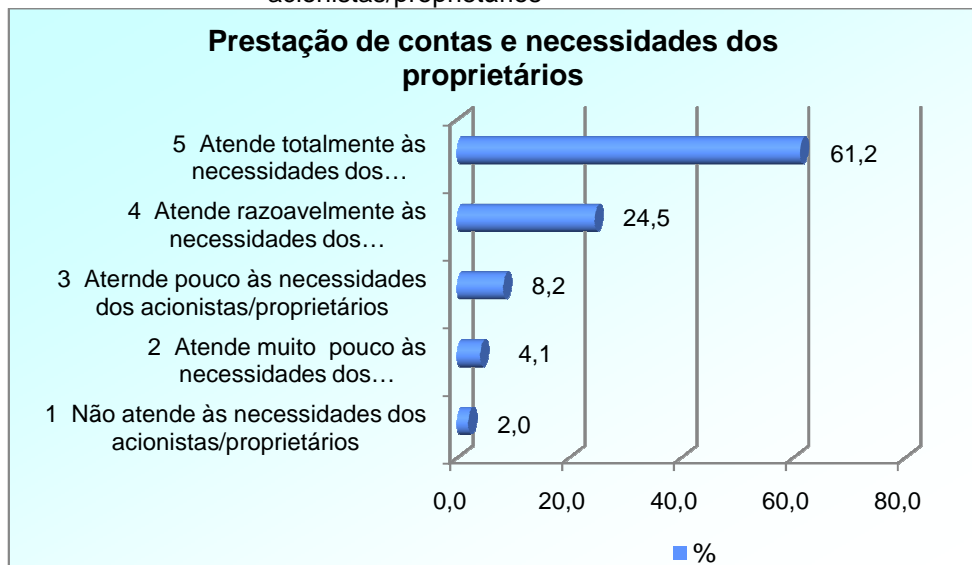
Os demais tiveram médias muito baixas, inferior a dois, indicando que os gestores utilizam pouca comunicação por *website*, teleconferência e *folders* da instituição como meio de comunicação para prestar contas aos acionistas/proprietários.

Os meios de comunicação permitem que os acionistas/proprietários recebam informações acerca da empresa. Nesse contexto, as informações são diferenciadas do gestor para o proprietário, isto devido à proximidade que cada um deles tem em relação à operacionalização da informação. É provável que o gestor detenha mais informações do que os proprietários, o que pode levar a assimetria de informação relativa à separação entre propriedade e controle.

**Na questão 15**, foi perguntado ao gestor: Na sua opinião, a prestação de contas elaborada atualmente no hotel atende as necessidades dos acionistas/proprietários?

A média desta questão foi 4,39 e o desvio padrão de 0,953. A média foi elevada, acima de quatro, isso se deve ao fato de a maioria dos gestores responderem que a prestação de contas elaborada pelo hotel atende às necessidades dos acionistas/proprietários, com as respostas variando entre os graus 4 (atende razoavelmente) e 5 (atende totalmente). Tal fato pode ser observado nos resultados obtidos na questão, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 14 - A Prestação de Contas do hotel atende às necessidades dos acionistas/proprietários



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Para a maioria dos gestores, a prestação de contas elaborada pelo hotel atende totalmente às necessidades dos acionistas/proprietários. Essa é uma opinião do gestor e não foi possível atestar na prática porque os acionistas/proprietários não foram inquiridos. Observa-se que poucos foram os gestores que deram resposta negativa a essa indagação, pois apenas um disse que o relatório de prestação de contas elaborado pelo hotel “não atendia”, dois afirmaram que “atendia muito pouco” e quatro, que “atendia pouco” às necessidades dos acionistas/proprietários.

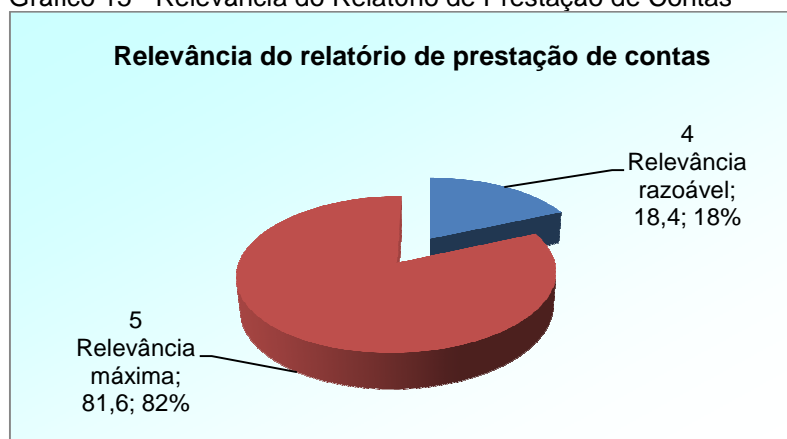
Por outro lado, para 85,7% dos gestores, a prestação de contas elaborada pelo hotel atende “razoavelmente a totalmente” às necessidades dos acionistas/proprietários. Esta é uma questão que está associada à competência do gestor e há uma tendência do profissional se supervalorizar quando indagado sobre o desempenho de sua função. Este comportamento é conhecido como excesso de confiança tratado por autores como Ariely (2008), Kimura (2003) e outros. Pelo excesso de confiança a maioria dos indivíduos se considera acima da média no que tange a suas habilidades e capacidades profissionais.

Borgéa e Barros (2008, p.7) salientam que “Excesso de confiança tem sido mais evidenciado em homens e em atividades percebidas como masculinas.” Porém, o excesso de confiança pode levar o gestor a agir de forma equivocada, pois, para Kimura (2003), o excesso de confiança pode levar o indivíduo a uma falsa vantagem em relação aos outros, possibilitando a esse tomar decisões erradas.

**Na questão 16**, foi indagado ao gestor: Na sua opinião, em uma escala de 1(nenhuma relevância) a 5 (relevância máxima), qual o grau de importância o (a) Senhor(a) atribui ao seu relatório de prestação de contas aos acionistas/proprietários?

Calculados a média e o desvio padrão da questão, obtiveram-se 4,82 e 0,391, respectivamente. A média aponta um valor acima de quatro, indicando que a maioria dos gestores considera relevante o relatório de prestação de contas, como pode ser observado no Gráfico 15, a seguir.

Gráfico 15 - Relevância do Relatório de Prestação de Contas



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A maioria dos gestores, 81,6% atribuíram relevância elevada ao relatório de prestação de contas. As respostas se concentraram entre relevância razoável (18,4%) e relevância máxima (81,6%), nenhuma outra opção foi considerada, isso significa que os gestores estão conscientes da importância do relatório de prestação de contas dentro de uma instituição hoteleira.

Esta, assim como a questão anterior, envolve capacidades e habilidades do gestor. É possível que o excesso de confiança tenha sido evidenciado aqui, porque, quando indagado sobre “a importância do **seu relatório** de prestação de contas”, o gestor responde sobre sua capacidade e habilidades, sua competência, enquanto gestor prestador de contas daquilo que ele administra, o hotel.

Na maioria das vezes, o indivíduo se acha auto-suficiente, em relação à função que desempenha e “[...] pesquisas sobre as denominadas ilusões positivas mostram que o indivíduo se intitula auto suficiente em várias situações [...]”. (LUCENA; FERNANDES; SILVA, 2011, p.45). A autoconfiança permite ao indivíduo se situar acima da média, quando questionado sobre suas habilidades/capacidades e competências.

**Na questão 17**, foi solicitado ao gestor: Na sua opinião, dos itens Transparência, Equidade, Responsabilidade Social e *Accountability* quais o senhor identifica no hotel e qual grau de utilização? Saliencia-se que o gestor é conhecedor de cada termo, uma vez que, no instrumento de pesquisa, todos foram conceituados.

Em nenhum momento do instrumento de pesquisa, foi perguntado ao gestor se o hotel adotava as práticas de Governança Corporativa ou se ele fazia parte de algum dos níveis de Governança Corporativa adotada pela Bolsa de Valores -

BOVESPA. Porém, o objetivo da questão 17 era saber como o gestor estava observando os pilares da GC (IBGC) e como estavam sendo trabalhados no hotel.

Calculadas as frequências, obtiveram-se os resultados abaixo. A ordem obedeceu ao grau de prioridade com relação à intensidade da resposta “muito utilizado”.

Tabela 10 - Valores Essenciais da GC identificados no hotel

Itens identificados e utilizados nos hotéis	Medidas descritivas		Escala (%)				
	Média	D. Padrão	1	2	3	4	5
17.d. <i>Accountability</i>	4,69	0,619	0,0	2,0	2,0	20,4	75,5
17.a. Transparência	4,39	1,077	2,0	8,2	8,2	12,2	69,4
17.b. Equidade	4,18	1,185	4,1	8,2	12,2	16,3	59,2
17.c. Responsabilidade Social	3,90	1,123	2,0	12,2	18,4	28,6	38,8

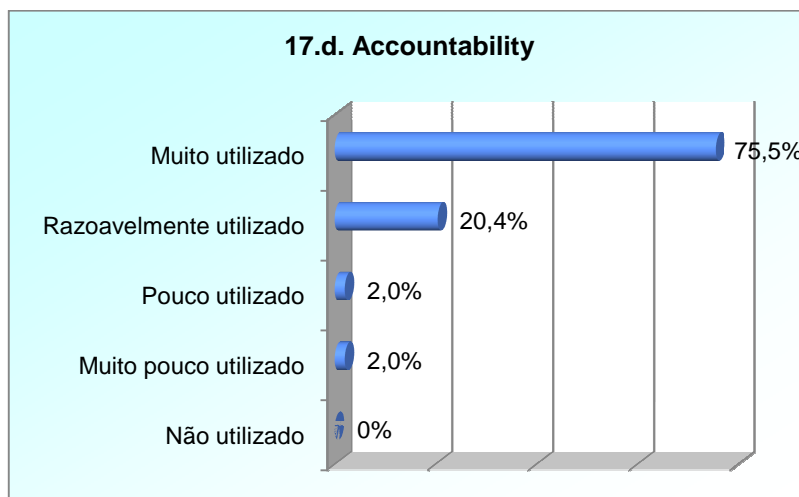
Fonte: pesquisa realizada pela autora.

**Escala** (5 pontos) - 1: Não utilizado; 2: Muito pouco utilizado; 3: Pouco utilizado; 4: Razoavelmente utilizado e 5: Muito utilizado.

Calculados as médias e os desvios padrões dos itens que compõem a questão, pode-se observar que a *Accountability* é o que possui a maior média, seguida da Transparência, depois da Equidade e, por último, da Responsabilidade Social.

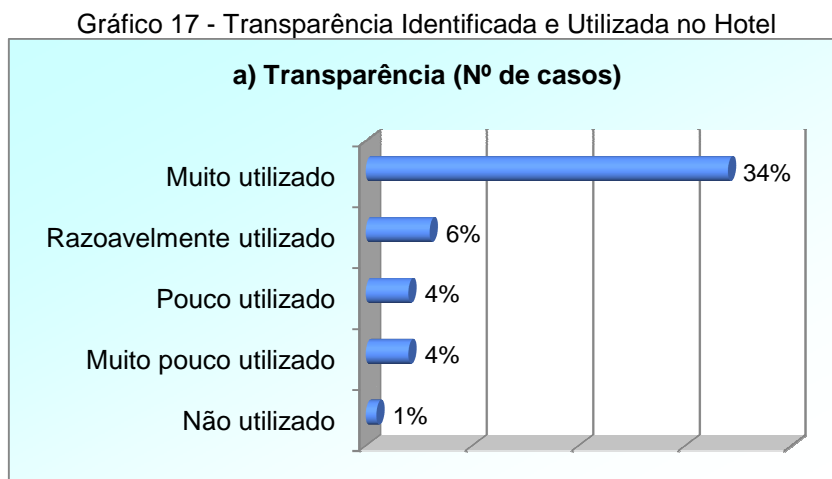
Com relação ao que foi questionado, 37 (75,5%) dos 49 gestores apontaram que identificavam a ***Accountability*** no hotel e que ela é “muito utilizada”. Apenas dois gestores disseram que a *Accountability* era pouco e muito pouco utilizada e, nenhum disse “não ser utilizada” a *Accountability*, veja o gráfico a seguir:

Gráfico 16 - *Accountability* Identificada e Utilizada no Hotel



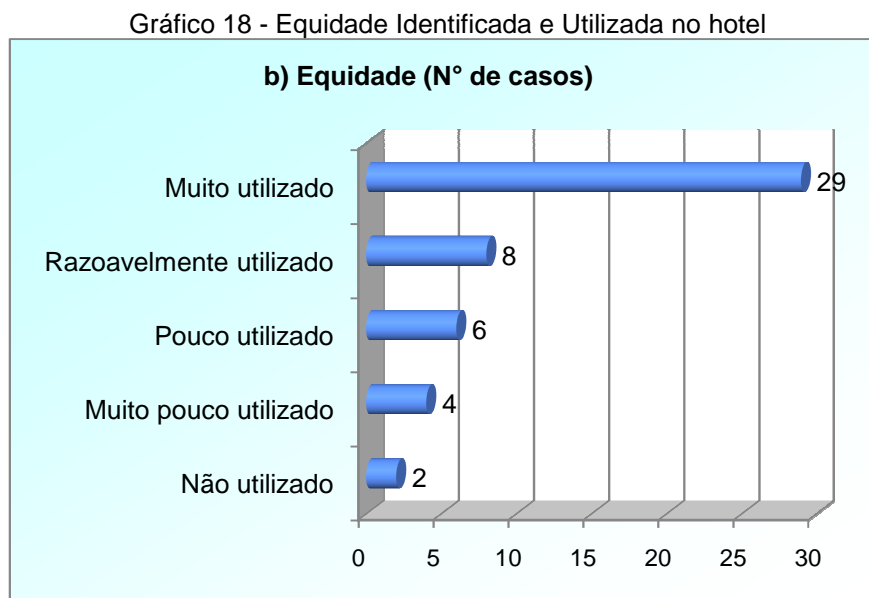
Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

O segundo pilar da Governança Corporativa, identificado pelos gestores e utilizado no hotel, é a **Transparência**. 69,4% (34 gestores) identificam e “utilizam muito” esse pilar e poucos são os que “não utilizam” (2%) ou “utilizam pouco” (8,2%).



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A **Equidade** é identificada pelos gestores no hotel. 59,2% (29 gestores) disseram que é “muito utilizada”; 16,3%, como “razoavelmente utilizada”; e poucos disseram que não é identificada ou é “pouco utilizada”.

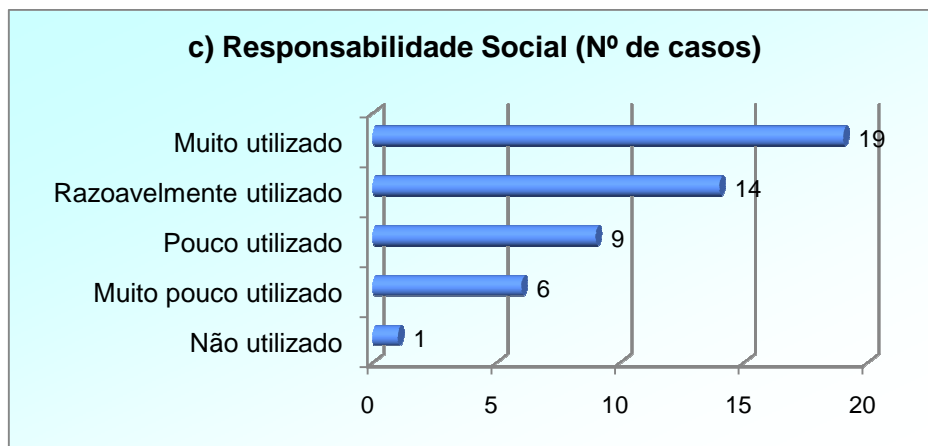


Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A **Responsabilidade Social** é o quarto elemento dentro dos pilares da Governança Corporativa que é identificado e muito bem utilizado no hotel. 38,8% (19

gestores) identificam e “utilizam muito” esse princípio no hotel, e poucos são os gestores que “não utilizam” ou “utilizam pouco”, veja o gráfico a seguir.

Gráfico 19 - Responsabilidade Social Identificada e Utilizada no Hotel



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

É difícil para a empresa medir e demonstrar resultados de suas ações sociais. O Balanço Social, chamado por algumas empresas como “o boticário” de Relatório de Responsabilidade Corporativa, tem sido o mais utilizado para demonstrar esses resultados com maior transparência, pois o “[...] balanço social, ou relatório de sustentabilidade, é um meio de dar transparência às atividades corporativas, de modo a ampliar o diálogo da organização com a sociedade.” (ETHOS, 2012)<sup>58</sup> O Balanço Social, portanto, é um instrumento de gestão social que permite a organização atender às necessidades de informações sociais. É por meio dele que a organização estende sua visão dos compromissos estabelecidos, em relação à Responsabilidade Social Corporativa, rumo à sustentabilidade.

Dos quatro pilares da governança corporativa, enumerados pelo IBGC, a *Accountability* é o que mais os gestores identificam e utilizam-na nos hotéis pesquisados. 95,9% dos gestores apontaram a *Accountability* como o pilar mais identificado e utilizado nos hotéis, pois concentraram suas respostas nos itens: “razoavelmente utilizado” (20,4%) e “muito utilizado” (75,5%), com uma média de 4,69 e, nenhum gestor respondeu que não identificava a *Accountability* no seu hotel.

<sup>58</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. ([http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/guia\\_relatorio/default.htm](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/default.htm).)



Muito se tem arguido sobre o real papel da GC em agregar valor para a organização, qual sua eficácia em termos de transparência, equidade, responsabilidade social e prestação de contas. Para Meireles e Rodriguez (2007, p. 10) “[...] uma administração competente aliada a uma política de transparência e prestação de contas (princípios preconizados pela governança corporativa) pode gerar valor e se tornar um diferencial competitivo para a companhia, pois reduz os riscos e as incertezas em um processo de avaliação por parte dos investidores”.

**Na questão 18**, foi solicitado ao gestor que ele apontasse quais informações contábeis eram relevantes na prestação de contas aos acionistas/proprietários. Essa era uma pergunta aberta e cabia ao gestor uma resposta livre. Alguns gestores não se posicionaram em relação ao questionamento.

As respostas dos gestores foram condensadas e evidenciadas no Gráfico 20, a seguir. A disposição obedeceu ao percentual decrescente da participação dos gestores com relação às informações evidenciadas por eles.

Gráfico 20 - Informações Relevantes para a Prestação de Contas



Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

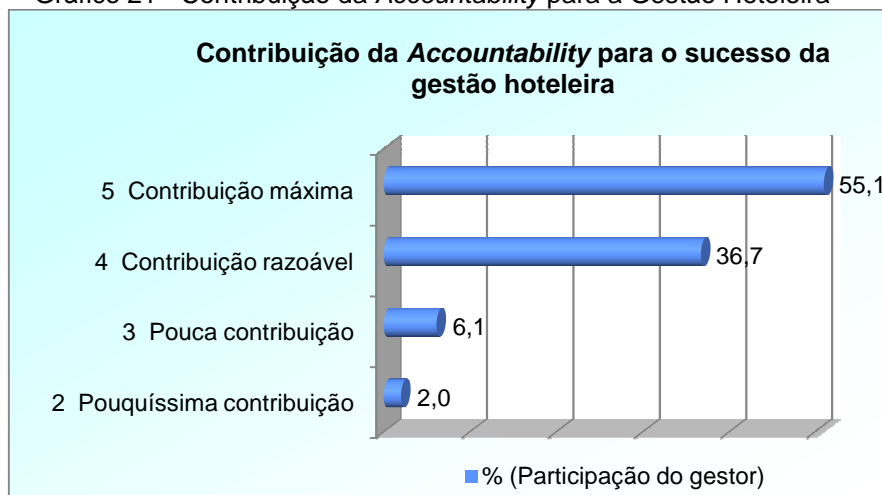
Dos 49 gestores, 31 responderam a esse questionamento. Desses, o que se observa é que a maioria respondeu com os itens mencionados nas questões com relação a informações contábeis constantes no instrumento de pesquisa - o questionário respondido por eles.

Poucos foram os gestores que mencionaram outras informações além das elencadas na pesquisa. Das informações evidenciadas pelos gestores, observa-se que a Demonstração do Resultado do Exercício foi a mais citada (80% dos gestores); em seguida o Balanço Patrimonial (53% dos gestores); o Relatório Orçamentário (35% dos gestores); a Demonstração de Fluxo de Caixa, o relatório de fluxo financeiro; e o relatório de contas a receber (27% dos gestores); a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e o Relatório de Dívidas com Fornecedores (22% dos gestores). Os demais itens constantes do gráfico acima foram citados por menos de 20% dos gestores como relevantes à prestação de contas. Outros itens não mencionados tiveram a participação de menos de 10% dos gestores como é o caso do relatório de ociosidade (4% dos gestores) e o relatório com habilidades e competências (2% dos gestores).

É possível afirmar que, mesmo não tendo a participação de todos os gestores nesta questão, pelas respostas obtidas os gestores sentem necessidade de utilizar informações contábeis para o processo de prestação de contas, isso evidencia a importância atribuída às informações contábeis pelos gestores dos hotéis.

**Na questão nº 19**, foi solicitado ao gestor que ele apontasse, em uma escala de 1 (nenhuma contribuição) a 5 (contribuição máxima), se o processo de prestação de contas utilizado no hotel contribuía para o sucesso da gestão hoteleira.

Em relação à questão, foi calculado uma média de 4,45 e um desvio padrão de 0,709. Observa-se que a média das respostas dos gestores posicionou-se em um valor elevado, próximo ao valor máximo. Os gestores dos hotéis consideram que o processo de prestação de contas – *Accountability* – contribui para o sucesso da gestão hoteleira, pois dos 49 gestores, apenas 3 apontaram que a *Accountability* “não contribui” ou “contribui pouco” para o sucesso de gestão e os demais para a “contribuição razoável” ou “máxima”, conforme pode ser observado percentualmente no gráfico a seguir.

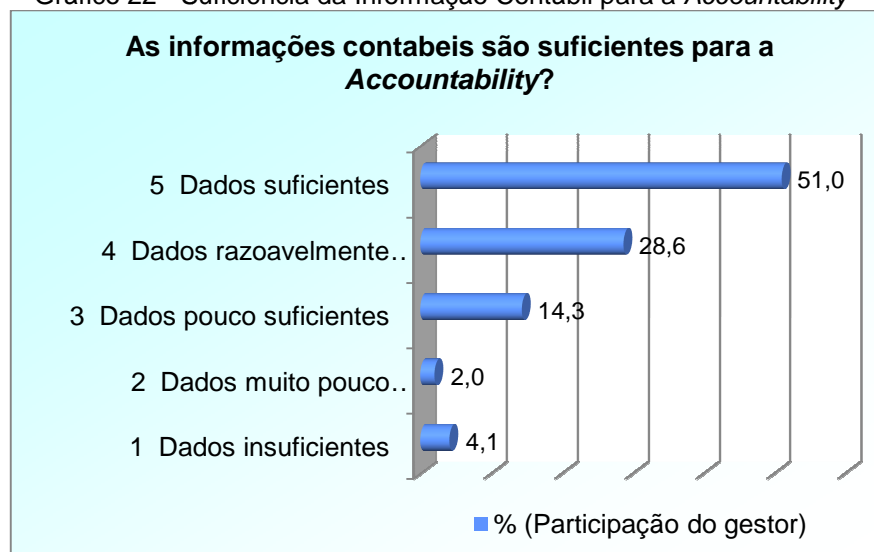
Gráfico 21 - Contribuição da *Accountability* para a Gestão Hoteleira

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A prestação de contas é de responsabilidade do gestor. O fato de as respostas se concentrarem nos graus 4 e 5, devem-se ao “excesso de confiança”, isto porque, quando uma pessoa se auto-avalia, tende a se supervalorizar em função do seu desempenho e habilidades (ARIELY, 2008; KIMURA, 2003; BORGÉA; BARROS, 2008; LUCENA; FERNANDES; SILVA, 2011).

**Na questão nº 20**, foi arguido ao gestor se ele achava que as informações contábeis do hotel eram suficientes para o processo de prestação de contas.

Com relação à arguição, os gestores responderam positivamente a questão, conforme pode ser observado no gráfico a seguir:

Gráfico 22 - Suficiência da Informação Contábil para a *Accountability*

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Foram calculados também a média e o desvio padrão para essa questão e chegou-se aos seguintes resultados: 4,2 e 1,04, respectivamente. Pela média obtida, observa-se que ela se fixou acima de quatro, apontando que a maioria concorda que a contabilidade está cumprindo seu papel informativo para o processo de prestação de contas do hotel.

Os resultados acima mencionados foram gerados pela estatística descritiva. As questões foram tratadas individualmente e, uma vez analisados seus resultados, chegou-se a algumas conclusões pelas análises realizadas nos itens de cada questão. Por outro lado, para se testarem as afirmativas dos gestores, foram realizados alguns testes utilizando-se o método Qui-Quadrado, com o intuito de confirmar ou não algumas hipóteses elaboradas e confrontá-las com as respostas individuais das questões, objeto da opinião dos gestores evidenciadas na parte descritiva deste trabalho.

#### 4.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO QUI-QUADRADO

Este item da tese se refere aos testes que foram realizados para verificar a robustez dos resultados com base no constructo. Foram definidas algumas hipóteses e efetuados os testes entre as variáveis do estudo, por meio da aplicação do Método Qui-Quadrado utilizando como ferramenta para a geração dos resultados o programa *Statistical Package for Social Sciences – SPSS 16.0*. Desta forma, foram efetuados os testes Qui-Quadrado entre as variáveis do estudo para atender aos objetivos da pesquisa, bem como testar e comprovar as hipóteses definidas.

As hipóteses foram definidas levando-se em consideração os objetivos da pesquisa, aqueles que poderiam ser respondidos por meio de análises estatísticas. Assim, foram definidas as hipóteses a seguir:

**A Primeira hipótese** tem como objetivo testar se as informações contábeis recebidas da contabilidade pelo gestor são efetivamente as que ele utiliza no processo de prestação de contas – *Accountability*. Para tanto, definiu-se as seguintes hipóteses para serem testadas:

**H<sub>0</sub>:** As informações contábeis elaboradas e disponibilizadas pela contabilidade não são aquelas utilizadas pelos gestores na sua prestação de contas – *Accountability*.

**H<sub>1</sub>:** As informações contábeis elaboradas e disponibilizadas pela contabilidade são aquelas utilizadas pelos gestores na sua prestação de contas – *Accountability*.

Para verificar se a hipótese de teste  $H_0$  se confirmava, procedeu-se ao teste estatístico de relacionamento entre as variáveis estudadas por meio do Qui-Quadrado no SPSS. Com o resultado, pôde-se obter resposta se as informações geradas pela contabilidade são efetivamente aquelas utilizadas pelo gestor para a prestação de contas aos acionistas/proprietários.

Para responder a hipótese, foram testadas as questões Q11<sup>59</sup> e Q12, associando-se cada item da questão 11 ao seu correspondente na questão 12, isso porque os itens elencados são os mesmos nas duas questões. A Q11 trata dos itens gerados e disponibilizados pela contabilidade e a Q12 dos itens utilizados pelos gestores no processo de prestação de contas – *Accountability*. Abaixo segue o exemplo de um dos testes realizados entre as variáveis Q11.a e Q12.a. Para os demais testes se seguiu a mesma sistemática.

Tabela 11 - Exemplo do teste Qui-Quadrado: Q11.a \* Q12.a

		12.a. Balanço Patrimonial					Total
		Não utilizado	Muito pouco utilizado	Pouco utilizado	Razoavelmente utilizada	Muito utilizado	
11.a. Balanço Patrimonial	Não	8	0	0	0	0	8
	Sim	2	3	9	7	20	41
Total		10	3	9	7	20	49

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Tabela 12 - Exemplo: Teste de significância: Questão 11.a x Questão 12.a

<i>Chi-Square Tests</i>	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided) <sup>60</sup>
Pearson Chi-Square	37,288	4	0,000
Likelihood Ratio	33,606	4	0,000
Linear-by-Linear Association	24,06	1	0,000
N of Valid Cases	49		

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

<sup>59</sup> Q11 equivale a "Questão 11". As questões foram abreviadas, no máximo oito dígitos, para serem trabalhadas no programa SPSS.

<sup>60</sup> \* Asymp. Sig (Valor da significância). Quanto menor o valor da significância, menos provável é que as duas variáveis sejam independentes (não relacionadas) (SPSS 16.0)

Realizados os testes Qui-Quadrado entre as variáveis, os resultados foram os abaixo relacionados:

Tabela 13 - Significância do Teste: Questão 11. x Questão 12

			(Continua)
Nº	Q11. Itens RECEBIDOS da contabilidade * 12. Itens UTILIZADOS na prestação de contas	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
1	11.b. Demonstração do Resultado do Exercício Recebida * 12.b. Demonstração do Resultado do Exercício Utilizada	0,000	H <sub>1</sub>
2	11.a. Balanço Patrimonial Recebido * 12.a. Balanço Patrimonial Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
3	11.z. Relatório de Inadimplência Recebido * 12.z. Relatório de Inadimplência Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
4	11.o. Relatório de Fluxo Financeiro Recebido * 12.o. Relatório de Fluxo Financeiro Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
5	11.e. Demonstração de Fluxo de Caixa Recebida* 12.e. Demonstração de Fluxo de Caixa Utilizada	0,000	H <sub>1</sub>
6	11.r. Relatório de Contas a Receber Recebido * 12.r. Relatório de Contas a Receber Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
7	11.aa. Relatório de Cartões de Credito Recebido * 12.aa. Relatório de Cartões de Credito Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
8	11.p. Relatório Orçamentário Recebido * 12.p. Relatório Orçamentário Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
9	11.m. Análise de Fluxo de Caixa Recebida * 12.m. Análise de Fluxo de Caixa Utilizada	0,000	H <sub>1</sub>
10	11.s. Relatório de Dívida por Fornecedor Recebido * 12.s. Relatório de Dívida por Fornecedor Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
11	11.i. Relatório da Administração Recebido * 12.i. Relatório da Administração Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
12	11.h. Notas Explicativas Recebidas * 12.h. Notas Explicativas Utilizadas	0,000	H <sub>1</sub>
13	11.l. Sistema de Inventário Recebido * 12.l. Sistema de Inventário Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
14	11.g. Parecer dos Auditores Recebido * 12.g. Parecer dos Auditores Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
15	11.j. Análise Comparativa de Balanços Recebido * 12.j. Análise Comparativa de Balanços Utilizada	0,000	H <sub>1</sub>
16	11.c. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Recebida * 12.c. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido Utilizada	0,000	H <sub>1</sub>
17	11.d. Demonstração das Origens e Aplicações Recursos Recebida * 12.d. Demonstração das Origens e Aplicações Recursos Utilizada	0,000	H <sub>1</sub>
18	11.k. Controle Patrimonial Recebido * 12.k. Controle Patrimonial Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
19	11.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados Recebido * 12.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>

Tabela 11 - Significância do Teste: Questão 11 x Questão 12

			(Conclusão)
Nº	Q11. Itens RECEBIDOS da contabilidade * 12. Itens UTILIZADOS no processo de prestação de contas	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
21	11.n. Análise de Margem Bruta Recebida * 12.n. Análise de Margem Bruta Utilizada	0,000	H <sub>1</sub>
22	11.v. Relatório com Habilidades e Competências Recebido * 12.v. Relatório com Habilidades e Competências Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
23	11.q. Relatório Custo Médio da Concorrência Recebido * 12.q. Relatório Custo Médio da Concorrência Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
24	11.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita Recebido * 12.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
24	11.f. Demonstração do Valor Adicionado Recebido * 12.f. Demonstração do Valor Adicionado Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
26	11.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel Recebido * 12.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>
27	11.y. Relatório com as Práticas da Concorrência Recebido* 12.y. Relatório com as Práticas da Concorrência Utilizado	0,000	H <sub>1</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Na análise descritiva, os resultados da questão 12 (Q12) mostraram que dos itens que os gestores recebem da contabilidade (Q11) são utilizados em maior ou menor grau de intensidade. Daqueles itens, 12 deles foram apontados por mais de 50% dos gestores como não recebidos da contabilidade. Pôde-se observar que existe uma relação direta entre os resultados das duas questões, em termos de itens recebidos e utilizados. Era esperado, portanto, que os resultados do teste Qui-Quadrado apontassem para uma dependência entre as variáveis.

Efetuada o teste Qui-Quadrado, entre as variáveis das questões 11 e 12, foi possível verificar que as informações fornecidas pela contabilidade são também utilizadas pelos gestores na sua prestação de contas. É possível afirmar que mesmo aquelas informações que os gestores evidenciaram como pouco recebidas da contabilidade, bem como as pouco utilizadas, possuem um alto grau de associação. Podendo, então, concluir que, quanto maior for o número de informações contábeis fornecidas pela contabilidade, maior será sua utilização. Pois, as Significâncias do Teste Qui-Quadrado que indicam as relações entre as variáveis estão abaixo de 0,05, mostrando alto grau de associação, levando a rejeição da hipótese nula e aceitação da hipótese alternativa, ou seja, as informações contábeis fornecidas pela

contabilidade são utilizadas pelos gestores na sua prestação de contas – *Accountability*.

As informações contábeis geradas devem suprir o gestor para que lhe dê suporte à tomada de decisões. A este respeito, Beuren (2007, p. 29) comenta: “Se o propósito da informação é capacitar os gestores a alcançar os objetivos da organização com o uso eficiente de seus recursos, deve-se observar que a informação também é um recurso.” Sendo um recurso, a informação tem um valor e, como tal, precisará ser mensurada, avaliada, ser verificada sua qualidade e validade. Assim, “[...] supõe que a informação tenha determinadas características, tais como a relevância, a relação custo-benefício e a flexibilidade de adaptação ao usuário e ao contexto da decisão em questão”. (BEUREN, 2007, p.29).

A respeito das características que devem conter as informações para suprir as necessidades dos gestores, Martin (1980 *apud* BEUREN, 2007, p.30) salienta:

A informação contábil deve, pois, necessariamente, ser significativa para os problemas decisoriais do usuário (relevância) e não custar mais para ser produzida do que o valor esperado de sua utilização (economicidade). Por outro lado, como uma atividade decisória específica determina as necessidades, a relevância está em direta interrelação (adaptação) com o contexto decisório dessa decisão e com as atitudes e preferências de quem assumirá decisão.

Embora o objetivo das informações contábeis seja o de subsidiar os gestores no processo de tomada de decisões, algumas vezes, o efeito é oposto, pelo fato de serem incompletas, deixando de retratar efetivamente o desempenho das operações. (WERNKE; BORNIA, 2001).

A esse respeito, Johnson e Kaplan (1993) comentam que as informações contábeis, condicionadas pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de informes financeiros da organização, são atrasadas e agregadas demais para que sejam relevantes para as decisões de planejamento e controle dos gestores.

**A segunda hipótese:** uma vez testada, o objetivo foi observar se a informação contábil contribuía para o processo de prestação de contas. Para atender a esse propósito, tomaram-se as questões 12 e 20. A primeira trata das informações geradas pela contabilidade que são utilizadas no processo de prestação de contas; e a segunda refere-se à opinião dos gestores, com relação às informações contábeis se essas são suficientes para a prestação de contas – *Accountability*.



As hipóteses formuladas para serem testadas foram as seguintes:

$H_0$ : As informações contábeis geradas pela contabilidade não são, efetivamente, suficientes para o processo de prestação de contas – *Accountability*.

$H_1$ : As informações contábeis geradas pela contabilidade são, efetivamente, suficientes para o processo de prestação de contas – *Accountability*.

Para verificar se a hipótese se confirmava ou se se rejeitava, procedeu-se o teste de hipótese por meio de testes estatísticos, entre as variáveis envolvidas e que poderiam responder se as informações contábeis contribuíam efetivamente para o processo de prestação de contas ou não. Foi realizado o teste entre as variáveis da questão 12 e da questão 20, por meio da ferramenta SPSS e realizado o teste do Qui-Quadrado entre as variáveis.

Realizado o teste estatístico Qui-Quadrado, para verificar a dependência entre as variáveis envolvidas, os resultados foram os abaixo relacionados, lembrando que a disposição obedeceu ao grau de prioridade com que os gestores elencaram os itens utilizados na prestação de contas na questão 12.

Tabela 14 - Significância do Teste: Questão 20 x Questão 12

		(Continua)	
Q12. Itens UTILIZADOS no processo de prestação de contas do hotel		Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
Q20. Informações contábeis são suficientes para Accountability *	12.b. Demonstração do Resultado do Exercício	0,013	$H_1$
	12.a. Balanço Patrimonial	0,000	$H_1$
	12.z. Relatório de Inadimplência	0,576	$H_0$
	12.o. Relatório de Fluxo Financeiro	0,121	$H_0$
	12.e. Demonstração de Fluxo de Caixa	0,594	$H_0$
	12.r. Relatório de Contas a Receber	0,084	$H_0$
	12.aa. Relatórios de Cartões de Credito	0,234	$H_0$
	12.p. Relatório Orçamentário	0,175	$H_0$
	12.m. Análise de Fluxo de Caixa	0,411	$H_0$
	12.s. Relatório de Divida por Fornecedor	0,548	$H_0$
	12.i. Relatório da Administração	0,695	$H_0$
	12.h. Notas Explicativas	0,389	$H_0$
	12.l. Sistema de Inventário	0,830	$H_0$
	12.g. Parecer dos Auditores	0,316	$H_0$
	12.j. Análise Comparativa de Balanços	0,014	$H_1$
	12.c. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	0,945	$H_0$
12.d. Demonstração das Origens e Aplicações Recursos	0,550	$H_0$	
12.k. Controle Patrimonial	0,809	$H_0$	

Tabela 14 - Significância do Teste: Questão 20 x Questão 12

		(Conclusão)	
		Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
Q12. Itens UTILIZADOS no processo de prestação de contas do hotel			
Q20. Informações contábeis são suficientes para Accountability *	12.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados	0,286	H <sub>0</sub>
	12.w. Relatório com Viabilidades de Investimento	0,070	H <sub>0</sub>
	12.n. Análise de Margem Bruta	0,915	H <sub>0</sub>
	12.v. Relatório com Habilidades e Competências	0,380	H <sub>0</sub>
	12.q. Relatório Custo Médio da Concorrência	0,461	H <sub>0</sub>
	12.f. Demonstração do Valor Adicionado	0,724	H <sub>0</sub>
	12.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita	0,181	H <sub>0</sub>
	12.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel	0,776	H <sub>0</sub>
	12.y. Relatório com as Práticas da Concorrência	0,719	H <sub>0</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Ao ser analisada a questão 20, individualmente, observou-se que, em torno de 80% dos gestores, responderam que as informações contábeis fornecidas pela contabilidade são “razoavelmente a muito suficientes” para o processo de prestação de contas. Tomando-se a questão 12, que tratava das informações disponibilizadas e utilizadas pelos gestores no processo de prestação de contas, também individualmente, já foi possível observar que muitas das informações ali evidenciadas eram pouco utilizadas no processo de prestação de contas, pois 15 dos 27 relatórios contábeis, ali evidenciados, receberam de mais de 50% dos gestores graus “não utilizada” a “pouco utilizado”.

O teste Qui-Quadrado foi aplicado para verificar a associação entre as variáveis da questão 12 e da questão 20, conforme pôde ser verificado no resultado da tabela supracitada. O nível de significância para rejeitar H<sub>0</sub> é de 95%, pois se partiu do “valor de significância”  $\leq 0,05$ . Pelo grau de associação, entre as variáveis, foi possível observar que muitas informações contábeis fornecidas pela contabilidade não são suficientes para o processo de prestação de contas. Tais informações podem ser observadas na Tabela 14, itens não-circulados, “aceitando-se a hipótese nula”, pois pelo teste Qui-Quadrado, naqueles itens, não foi encontrado relação entre as variáveis concluindo-se que as informações contábeis

geradas pela contabilidade não são suficientes para o processo de prestação de contas, exceto as consideradas nos três itens a seguir.

Tabela 15 - Significância do Teste: Questão 20 x Questão 12

Q20. Informações contábeis são suficientes para <i>Accountability</i> X Q12. Itens UTILIZADOS no processo de prestação de contas do hotel	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
20. Informações contábeis são suficientes para <i>Accountability</i> * 12.b. Demonstração do Resultado do Exercício	0,013	H <sub>1</sub>
20. Informações contábeis são suficientes para <i>Accountability</i> * 12.a. Balanço Patrimonial	0,000	H <sub>1</sub>
20. Informações contábeis são suficientes para <i>Accountability</i> * 12.j. Análise Comparativa de Balanços	0,014	H <sub>1</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Pode-se afirmar que, de acordo com o teste Qui-Quadrado, foi possível encontrar associação da questão 20 (as informações contábeis são suficientes para a *Accountability*) com apenas três variáveis da questão 12: a Demonstração do Resultado do Exercício; o Balanço Patrimonial; e a Análise Comparativa de Balanços.

Os testes realizados mostraram um valor, evidenciado pela Significância do Teste Qui-Quadrado, abaixo de 0,05 para esses itens o que demonstra associação entre as variáveis, concluindo-se que a hipótese alternativa é a aceita, rejeitando-se a hipótese nula nesses três itens com um nível de significância de 95%. Portanto, eles são efetivamente suficientes para o processo de prestação de contas. Isto indica que tais relatórios são efetivamente os mais utilizados pelos gestores no processo de prestação de contas.

Os testes que evidenciaram uma significância acima de 0,05 tiveram a hipótese H<sub>0</sub> aceita, pois não foi evidenciada associação entre as variáveis, isto significa que essas variáveis são independentes. Concluindo-se que as variáveis expostas e evidenciadas (não-marcadas com círculo) na Tabela 12 são suficientes para dar suporte ao gestor no processo de prestação de contas. O que leva a aceitação da hipótese de teste H<sub>0</sub>: As informações contábeis geradas pela contabilidade não são efetivamente suficientes para o processo de prestação de contas – *Accountability*.

Partindo-se dessa constatação, buscou-se saber se das informações contábeis que se mostraram suficientes para o processo de prestação de contas

estão vinculadas ao porte do hotel. Dessa forma, elaborou-se a “terceira hipótese” abaixo. Então, testaram-se os três itens que se mostraram suficientes no processo de prestação de contas com a questão 03, que evidencia o porte dos meios de hospedagem, para comprovar se elas se relacionam.

**A terceira hipótese** teve o objetivo de verificar se o tamanho do hotel estava relacionado à utilização de informações contábeis no processo de prestação de contas aos acionistas/proprietários. Assim, as duas hipóteses de testes elaboradas foram:

**H<sub>0</sub>:** A utilização de informações contábeis, para o processo de prestação de contas – *Accountability* – aos acionistas/proprietários, não está associada ao porte do hotel.

**H<sub>1</sub>:** A utilização de informações contábeis, para o processo de prestação de contas – *Accountability* – aos acionistas/proprietários, está associada ao porte do hotel.

No item anterior, a “segunda hipótese”, verificou-se que três itens apenas, dos fornecidos e utilizados pelos gestores, são suficientes para o processo de prestação de contas.

Com o intuito de verificar a associação entre a utilização da informação contábil no processo de prestação de contas daqueles itens e o tamanho do meio de hospedagem, foram realizados testes Qui-Quadrado entre as questões 3 e 12 (itens a, b e j).

A questão 03 evidencia o número de funcionários de cada hotel e, por meio da classificação do IBGE, foi possível identificar três tipos de empresas: de grande, de médio e de pequeno porte, criando-se uma variável que se chamou de 03.1.

Já a questão 12, trata das informações contábeis fornecidas pela contabilidade e utilizadas pelo gestor no processo de prestação de contas aos acionistas/proprietários. Dessa forma, as variáveis das duas questões foram testadas e chegou-se aos resultados a seguir mencionados.

Tabela 16 - Significância do Teste: Questão 03.1 x Questão 12

	12 - Itens UTILIZADOS no processo de prestação de contas do hotel	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
03.1. Porte do Hotel *	12.a. Balanço Patrimonial	0,114	H <sub>0</sub>
	12.b. Demonstração do Resultado do Exercício	0,166	H <sub>0</sub>
	12.j. Análise Comparativa de Balanços	0,014	H <sub>1</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Após os testes realizados entre as variáveis das questões 3.1 e 12, chegou-se aos resultados da Tabela 16. Tais resultados foram dispostos na sequência crescente da questão 12, (itens a; b e j), mencionada pelos gestores e destacada na análise descritiva.

Foi possível observar que apenas o item “j”, “Análise Comparativa de Balanços”, apresentou um valor de significância, abaixo de 0,05; e os demais itens, acima de 0,05. Pelas respostas obtidas, observa-se que apenas existe relação entre a variável 12.j com a variável 03.1, ou seja, a utilização de informação contábil no processo de prestação de contas está vinculada ao porte do hotel apenas no que se refere à Análise Comparativa de Balanços, aceitando-se a hipótese alternativa (H<sub>1</sub>) e rejeitando-se a hipótese nula (H<sub>0</sub>).

Com relação aos outros itens, não existe relação entre as variáveis “porte do hotel” com as “informações contábeis utilizadas pelos gestores na elaboração do relatório de prestação de contas”. Logo, aceita-se, para esses itens, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, a hipótese nula e rejeita-se a hipótese alternativa, concluindo-se que a utilização de informações contábeis pelo gestor no processo de prestação de contas não está associado ao porte do hotel.

**A quarta hipótese** teve como objetivo verificar se as informações contábeis disponibilizadas e utilizadas pelos gestores dos meios de hospedagem são efetivamente relevantes para a *Accountability*, dentro dos parâmetros da governança corporativa.

Elaboraram-se as seguintes hipóteses para serem testadas:

H<sub>0</sub>: As informações contábeis utilizados pelos gestores, no processo de prestação de contas, não são, efetivamente, relevantes ao pilar da governança corporativa, a *Accountability*.

H<sub>1</sub>: As informações contábeis utilizados pelos gestores, no processo de prestação de contas, são, efetivamente, relevantes ao pilar da governança corporativa, a *Accountability*

Para responder aos propósitos dessa hipótese, foram testadas as questões Q17d e a Q12. A primeira se refere ao pilar da governança corporativa - a *Accountability* identificada e utilizada nos meios de hospedagem; e, a segunda, aos itens gerados pela contabilidade e utilizados pelos gestores no processo de prestação de contas.

Ao serem indagados sobre a *Accountability*, identificada e utilizada no hotel, 95,9% dos gestores apontaram que este pilar da Governança Corporativa é observado e utilizado nos hotéis. Sendo que 75,5% dos gestores disseram que a *Accountability* é “muito utilizada” (grau 5); e 20,4% (grau 4) mencionaram ser “razoavelmente utilizada”.

Com relação à questão 12, 14 itens foram elencados pelos gestores com um grau de utilização acima de 50%, 87,8% (o maior) a 53,1% (o menor), conforme pode ser observado na questão 12, tratada na parte descritiva deste trabalho.

Para testar se efetivamente as variáveis envolvidas nas duas questões se relacionam, foram feitos testes Qui-Quadrado e os resultados estão expostos a seguir. A disposição dos resultados obedeceu ao grau de prioridade de utilização dos itens da questão 12. Porém, para uma melhor visualização dos resultados, esses foram separados por hipótese aceita, conforme pode ser observado a seguir.

Tabela 17 - Significância do Teste: Questão 17.d x Questão 12

	Q12. Itens UTILIZADOS no processo de prestação de contas do hotel	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
Q17.d. <i>Accountability</i> identificada e utilizada no hotel *	12.b. Demonstração do Resultado do Exercício	0,002	H <sub>1</sub>
	12.r. Relatório de Contas a Receber	0,001	H <sub>1</sub>
	12.aa. Relatórios de Cartões de Crédito	0,026	H <sub>1</sub>
	12.p. Relatório Orçamentário	0,000	H <sub>1</sub>
	12.m. Análise de Fluxo de Caixa	0,043	H <sub>1</sub>
	12.s. Relatório de Dívida por Fornecedor	0,050	H <sub>1</sub>
	12.l. Sistema de Inventário	0,000	H <sub>1</sub>
	12.w. Relatório com Viabilidades de Investimento	0,007	H <sub>1</sub>
	12.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel	0,000	H <sub>1</sub>
	12.y. Relatório com as Práticas da Concorrência	0,000	H <sub>1</sub>
	-----		
	12.a. Balanço Patrimonial	0,081	H <sub>0</sub>
	12.z. Relatório de Inadimplência	0,377	H <sub>0</sub>
	12.o. Relatório de Fluxo Financeiro	0,070	H <sub>0</sub>
	12.e. Demonstração de Fluxo de Caixa	0,112	H <sub>0</sub>
	12.i. Relatório da Administração	0,283	H <sub>0</sub>
	12.h. Notas Explicativas	0,207	H <sub>0</sub>
	12.g. Parecer dos Auditores	0,431	H <sub>0</sub>
	12.j. Análise Comparativa de Balanços	0,620	H <sub>0</sub>
	12.c. Demonstração das Mutações Patrimônio Líquido	0,990	H <sub>0</sub>
	12.d. Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	0,144	H <sub>0</sub>
	12.k. Controle Patrimonial	0,943	H <sub>0</sub>
	12.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados	0,330	H <sub>0</sub>
	12.n. Análise de Margem Bruta	0,662	H <sub>0</sub>
	12.v. Relatório com Habilidades e Competências	0,957	H <sub>0</sub>
	12.q. Relatório Custo Médio da Concorrência	0,991	H <sub>0</sub>
	12.f. Demonstração do Valor Adicionado	0,937	H <sub>0</sub>
	12.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita	0,960	H <sub>0</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Testadas as variáveis, observou-se que havia relacionamento entre elas. Foram vistos, na questão 12, todos os itens com relação à utilização, do pouquíssimo uso ao “uso máximo” das informações contábeis no processo de prestação de contas; e identificados 14 itens, com um grau de utilização, acima de 50% pelos gestores.

Com relação ao relacionamento dessas variáveis da questão 12, com a questão 17, item d, foi possível verificar que 10 itens da questão 12 estão associados à questão 17d.

Dos 14 itens, fornecidos pela contabilidade e utilizado no processo de prestação de contas por mais de 50% dos gestores (questão 12 parte descritiva), observa-se que 07 estão relacionados ao Pilar da Governança Corporativa – *Accountability*. Os outros 03 itens estão entre aqueles menos utilizados pelos gestores no processo de prestação de contas. Assim, pode-se afirmar que, dos 14 itens fornecidos pela contabilidade e apontados pelos gestores com utilização acima de 50%, na prestação de contas, o Balanço Patrimonial, o Relatório de Inadimplência, o Relatório de Fluxo Financeiro, o Relatório de Fluxo de Caixa, o Relatório da Administração, as Notas Explicativas e o Parecer de Auditores não são, efetivamente, relevantes para a *Accountability*, dentro do prisma da governança corporativa.

Por outro lado, daqueles 13 itens fornecidos pela contabilidade e utilizados no processo de prestação de contas, por menos de 50% dos gestores, pode-se afirmar que o Relatório com Viabilidade de Investimento, o Relatório com a Ociosidade do Hotel e o Relatório com as Práticas da Concorrência contribuem efetivamente para a *Accountability*, sob a ótica da Governança Corporativa, enquanto os demais itens não contribuem.

Portanto, é possível concluir que dos 27 itens fornecidos pela contabilidade, para que o gestor os utilize no processo de prestação de contas, os 10 primeiros evidenciados na Tabela 17 contribuem efetivamente com a *Accountability* sob a ótica da Governança Corporativa, pois todos apresentaram um valor de significância  $<$  que 0,05. Isto leva a rejeição da hipótese nula e a aceitação da hipótese alternativa para tais itens. Por outro lado, para os 17 itens seguintes, não foi evidenciado relacionamento entre as variáveis, porque apresentaram um valor de significância  $>$  que 0,05. Isto leva à conclusão de que tais itens não são, efetivamente, relevantes para a *Accountability*, levando-se a aceitação da hipótese nula, ou seja, aqueles itens cujas variáveis não estão relacionadas (o valor de significância foi superior a 0,05), às informações contábeis, utilizados pelos gestores no processo de prestação de contas, não estão vinculados efetivamente ao pilar da governança corporativa - a *Accountability*. Com isso, conclui-se que muitas das informações contábeis que os gestores dizem utilizar no processo de prestação de contas, não são, efetivamente,



relevantes para a Governança Corporativa, no que se refere ao seu pilar *Accountability*, uma vez que não foi encontrada associação entre essas informações (questão 12) e a *Accountability* (questão 17d).

A **quinta hipótese** teve como propósito verificar se o pilar da governança Corporativa, enunciado pelo IBGC – a *Accountability* – contribui efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira. Para isto, testou a variável da questão 17 com a variável da questão 19.

A primeira trata do pilar da Governança Corporativa, identificado e utilizado no hotel pertencente à amostra estudada. E a segunda, da opinião dos gestores com relação ao processo de prestação de contas se este contribui para o sucesso de gestão hoteleira. Porém, utilizou-se apenas o “item d” da questão 17 por se tratar da *Accountability* identificada e utilizada no meio de hospedagem.

Na questão 17, considerando as respostas individuais, a *Accountability* foi a mais citada pelos gestores com um grau de utilização de 100%, considerando-a como “pouco utilizado” a “muito utilizado”.

Já a questão 19, 100% dos gestores disseram que o processo de prestação de contas contribui para o sucesso da gestão hoteleira, considerando todos os parâmetros de contribuição, ou seja, de “pouquíssima contribuição” (2%) a “contribuição máxima” (55,1%), considerando a questão isoladamente.

Com intuito de verificar se o pilar da Governança Corporativa – *Accountability* – contribui para o sucesso da gestão hoteleira, procedeu-se ao teste Qui-Quadrado entre as variáveis das questões 17, Q17d, e Q19. Dessa forma, foram elaboradas as duas hipóteses de teste seguintes:

**H<sub>0</sub>**: o pilar da Governança Corporativa – *Accountability* – não contribui efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira

**H<sub>1</sub>**: o pilar da Governança Corporativa – *Accountability* – contribui efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira

Os testes estatísticos foram realizados com o objetivo de verificar se a *Accountability* contribuía efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira. Realizados os testes, chegou-se ao seguinte resultado:

Tabela 18 - Contribuição da *Accountability* no sucesso da gestão hoteleira \*  
*Accountability* identificada e utilizada no hotel

19. <i>Accountability</i> e sucesso da gestão * 17.d. <i>Accountability</i> identificada e utilizada no hotel	17.d. <i>Accountability</i> identificada e utilizada no hotel				Total
	Muito pouco utilizado	Pouco utilizado	Razoavelmente utilizada	Muito utilizado	
Pouquíssima contribuição	1	0	0	0	1
Pouca contribuição	0	1	1	1	3
Contribuição razoável	0	0	6	12	18
Contribuição máxima	0	0	3	24	27
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>37</b>	<b>49</b>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

O resultado mostra uma concentração de respostas dos gestores com relação à questão 19, nos graus 4 e 5, ou seja, contribuição razoável (36,7%) a contribuição máxima (55,1%).

Já com relação à *Accountability*, identificada e utilizada no hotel, é possível perceber a maior concentração no grau 5 (muito utilizada), 75,5% das respostas, seguida pelo grau 4 (razoavelmente utilizada), com 20,4% das respostas.

Ao efetuar o teste Qui-Quadrado, entre as duas variáveis, obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 19 - Significância do teste: Questão 19 x Questão 17.d

Q19. Contribuição do processo de prestação de contas para o sucesso da gestão hoteleira * Q17d. <i>Accountability</i> identificada e utilizada no hotel.	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
19. Contribuição do processo de prestação de contas para o sucesso da gestão hoteleira * 17.d. <i>Accountability</i> identificada e utilizada no hotel	0,000	H <sub>1</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Pelo teste Qui-Quadrado, observa-se que, ao ser testada a relação entre as variáveis das questões 17, “item d” e 19, apresentou uma significância abaixo de 0,05. Portanto, infere-se que, a *Accountability* está relacionada com a questão 19, ou seja, a prestação de contas contribui efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira dos hotéis investigados. Estes resultados levam à conclusão de que a variável *Accountability* da questão 17 tem um forte relacionamento com a variável da questão 19, elas são dependentes.

Com relação às hipóteses de teste, admite-se para a variável *Accountability* a rejeição da hipótese nula e aceitação da hipótese alternativa, ou seja, o Pilar da Governança Corporativa “*Accountability*” contribui efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira. Por este teste, foi possível observar um elevado relacionamento entre a *Accountability* e o sucesso da gestão hoteleira. Portanto, rejeita-se  $H_0$  para a *Accountability*, pois a *Accountability* contribui efetivamente para o sucesso de gestão hoteleira.

A **sexta hipótese**: objetiva verificar se a importância que o gestor atribui à prestação de contas estava vinculada ao tamanho do meio de hospedagem. Pois, quando analisada a questão 19, que solicitava ao gestor indicar em uma escala de 1 (nenhuma contribuição) a 5 (contribuição máxima) a contribuição do processo de prestação de contas, para o sucesso da gestão hoteleira, os gestores responderam positivamente; e o item que indicava “contribuição máxima (grau 5)” recebeu dos gestores 55,1% de atendimento; seguido do item “contribuição razoável (grau 4)” de 36,7%. Tudo isso indica que os gestores acreditam que o processo de prestação de contas contribui efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira.

Acredita-se que, quanto maior seja o hotel, mais importância é dada ao processo de prestação de contas pelo gestor. Com o fim de verificar se as confirmações dos gestores da questão 19 estão associadas ao tamanho do hotel, elaboraram-se as seguintes hipóteses de teste:

**$H_0$** : A importância atribuída pelo gestor à prestação de contas – *Accountability* – para o sucesso da gestão hoteleira não está vinculada ao porte do hotel.

**$H_1$** : A importância atribuída pelo gestor à prestação de contas – *Accountability* – para o sucesso da gestão hoteleira está vinculada ao porte do hotel.

Com o intuito de verificar se a hipótese se confirmava ou não, procedeu-se ao teste de hipótese, por meio da ferramenta SPSS. Para tanto, foi realizado um teste estatístico, Qui-Quadrado, entre as variáveis envolvidas para responder as hipóteses elaboradas. As variáveis testadas foram as envolvidas na questão número 03.1 (Q03.1), e na questão 19 (Q19), sendo que a primeira evidencia o porte do hotel; e a segunda, a contribuição que o processo de prestação de contas traz para o sucesso da gestão hoteleira, na opinião do gestor.

O primeiro teste foi efetuado entre as variáveis originais, ou seja, a questão Q19 foi testada com a questão Q03.1 considerando-se os três tipos de empresas:

pequeno, médio e grande portes, individualmente. O teste de hipótese realizado evidenciou o seguinte resultado:

Tabela 20 - Contribuição da *Accountability* no sucesso da gestão \* Porte do Hotel

19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão * 03.1. Porte do Hotel	03.1. Porte do Hotel			Total
	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	
Pouquíssima contribuição	1	0	0	1
19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão	Pouca contribuição	1	1	3
	Contribuição razoável	0	7	11
	Contribuição máxima	9	12	6
Total	11	20	18	49

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

**Legenda:** Escala (5 pontos) - 1: Nenhuma contribuição; 2: Pouquíssima contribuição; 3: Pouca contribuição; 4: Contribuição razoável e 5: Contribuição máxima.

Ao ser verificada a relação entre o porte do hotel e a contribuição da *Accountability* para o sucesso da gestão, observou-se que as respostas estão mais concentradas nos graus “contribuição razoável” e “contribuição máxima” nas empresas de médio e grande porte. Com o resultado acima, procedeu-se ao teste para verificar, estatisticamente, a relação do porte da empresa com a *Accountability* no sucesso da gestão hoteleira. O teste Qui-Quadrado apresentou o seguinte resultado.

Tabela 21 - Significância do teste: Questão 19 x Questão 03.1

Q03.1. Porte do Hotel (variáveis originais) * Q19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
03.1. Porte do Hotel (Pequena Empresa x Média Empresa x Grande Empresa) * 19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão	0,033	H <sub>1</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A partir do resultado apresentado na Tabela 19, é possível observar a significância, pois o valor de significância é inferior a 0,05, indicando que existe uma associação entre as variáveis e levando a rejeição da hipótese nula (H<sub>0</sub>), ou seja, se aceita a hipótese alternativa (H<sub>1</sub>) de que a importância atribuída pelo gestor à prestação de contas está associada ao tamanho do hotel.

Para verificar a robustez do teste de rejeição ou aceitação das hipóteses, foi realizado um segundo teste. Desta vez, considerando as variáveis da questão 3.1 ajustadas, isolando as variáveis. O objetivo do teste agora é verificar se, quanto

maior fosse o meio de hospedagem maior seria a importância atribuída pelo gestor ao processo de prestação de contas. Para o teste, a variável Q3.1 foi considerada em agrupamento, conforme pode ser observado a seguir:

Tabela 22 - Contribuição da *Accountability* no sucesso da gestão hoteleira \* Porte (ajustada): Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa)

19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão * Q03.1 Porte (ajustada): GE x (PE+ME) (Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa))	Q03.1 Porte (ajustada): GE x (PE+ME) (Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa))		Total	
	Pequena Empresa + Média Empresa	Grande Empresa		
19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão	Pouquíssima contribuição	1	0	1
	Pouca contribuição	2	1	3
	Contribuição razoável	7	11	18
	Contribuição máxima	21	6	27
Total		31	18	49

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Para realizar o teste, juntaram pequena+média empresas (PE+ME) *versus* grande empresa (GE). Os resultados apontaram, mais uma vez, concentração nas respostas com graus “contribuição razoável” “contribuição máxima”, porém 57% das respostas no primeiro grupo e 35%, no segundo. Então, procedeu-se ao teste de Qui-Quadrado, abaixo.

Tabela 23 - Significância do teste: Questão 19 x Questão 3.1

Q19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * Q03.1 Porte (ajustada): Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa)	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão * Q03.1 Porte (ajustada): Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa) (GE x (ME + PE))	0,054	H <sub>1</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Ao se isolar a grande empresa da média e pequena, constatou-se que o valor da significância foi de 0,054. Tal valor, quando é menor ou igual a 0,05, considera-se que existe associação entre as variáveis e, pelo resultado obtido, pode-se afirmar que existe essa associação, ou seja, a importância atribuída pelo gestor ao processo de prestação de contas para o sucesso da gestão está associada ao tamanho do meio de hospedagem.

Agora, procedeu-se ao teste isolando a pequena empresa das demais (média e grande empresas), para verificar se as hipóteses continuavam se confirmando.

Assim, os resultados foram:

Tabela 24 - Contribuição da *Accountability* no sucesso da gestão hoteleira \* Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa)

19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão * 03.1 Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa		03.1 Porte (ajustada): (GE+ME) x PE (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa		Total
		Pequena Empresa	Grande Empresa + Média Empresa	
19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão	Pouquíssima contribuição	1	0	1
	Pouca contribuição	1	2	3
	Contribuição razoável	0	18	18
	Contribuição máxima	9	18	27
Total		11	38	49

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Ao serem realizados os testes entre PE *versus* GE+ME, os resultados apontaram concentração nas respostas com graus “contribuição razoável” e “contribuição máxima”; e o segundo grupo (GE+ME) foi o que obteve maior concentração de respostas, 73% delas. Procedeu-se o teste Qui-Quadrado e o resultado foi o seguinte:

Tabela 25 - Significância do teste: Questão 19 x Questão 03.1.

Q19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * Q03.1. Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa)	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
19. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * 03.1 Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa ((GE + ME) X PE)	0,013	H <sub>1</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Por meio desse teste, foi possível verificar e afirmar que, quanto maior é o porte da empresa, maior será o grau de importância que o gestor atribui ao processo de prestação de contas. No primeiro caso, quando se isolou GE (Grande Empresa) de PE+ME (Pequena Empresa + Média Empresa), o valor da significância foi de 0,054 apontando para um relacionamento entre as variáveis. Então, isolaram-se GE+ME de PE e foi possível se comprovar, a partir de um valor de significância de 0,013 menor do que 0,05, a aceitação da hipótese alternativa, ou seja, a importância

atribuída pelo gestor à prestação de contas – *Accountability* – para o sucesso da gestão hoteleira está vinculada ao tamanho da empresa hoteleira.

O **terceiro teste** foi realizado considerando todas as variáveis ajustadas. Para o teste, a variável 3.1, inicialmente, foi considerada na sua forma original, depois ajustada, em agrupamento; e a variável Q19, ajustada também, conforme pode ser observado a seguir:

Tabela 26 - Contribuição da *Accountability* no sucesso da gestão hoteleira (ajustada) \* 3.1. Porte do Hotel

19 (ajustada): Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * 03.1. Porte do Hotel (Original)	03.1. Porte do Hotel			Total	
	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa		
19 (ajustada): Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira	Nenhuma a pouca contribuição (de 1 a 3)	2	1	1	4
	Contribuição razoável (4)	0	7	11	18
	Contribuição máxima (5)	9	12	6	27
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>49</b>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Nesse teste, a questão Q03.1 foi tratada na sua forma original, enquanto a questão Q19, de forma ajustada, pois os graus foram isolados em três grupos: “Nenhuma a pouca contribuição (de 1 a 3)”; “Contribuição razoável (4)” e “Contribuição máxima (5)”.

Observa-se, que as maiores concentrações estão nos graus 4 e 5 e nas empresas de médio e grande porte.

Os dois testes seguintes levaram em consideração todas as variáveis modificadas, ou seja, a Q19 e a Q03.1 ajustadas. Dessa forma, chegou-se aos resultados abaixo (Tabela 25 e 26).

Tabela 27 - Contribuição da *Accountability* no sucesso da gestão hoteleira (ajustada) \* Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa

19 (ajustada): Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * 03.1 Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa	03.1 Porte (ajustada): (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa		Total	
	Pequena Empresa	Grande Empresa + Média Empresa		
	Nenhuma a pouca contribuição (de 1 a 3)	2	2	4
	Contribuição razoável	0	18	18
	Contribuição máxima	9	18	27

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Para se construir o teste, pegou-se a Q19 ajustada, conforme teste anterior, Tabela 26, e a questão Q03.1 ajustada, conforme Tabela 25 (PE versus GE + ME). Observando-se, pelos resultados, maior concentração de respostas nos graus 4 e 5, e no segundo grupo de empresas (GE+ME).

Em seguida, foi realizado o mesmo teste, levando-se em consideração a variável Q19 modificada, Q19 do teste acima, porém a Q03.1 modificada isolando-se a grande empresa das demais (GE versus ME+PE). Os resultados foram:

Tabela 28 - Contribuição da *Accountability* no sucesso da gestão hoteleira (ajustada) \* Porte (ajustada): Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa)

19 (ajustada): Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * 03.1 (ajustada) Porte: Grande Empresa x (Média Empresa + Pequena Empresa)	03.1 Porte (ajustada) : Grande Empresa X (Média Empresa + Pequena Empresa)		Total	
	Pequena Empresa + Média Empresa	Grande Empresa		
	Nenhuma a pouca contribuição (de 1 a 3)	3	1	4
	Contribuição razoável	7	11	18
	Contribuição máxima	21	6	27
Total		31	18	49

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Mais uma vez, os testes apontaram concentração nas respostas com grau 4 e 5, em empresas do primeiro grupo (ME+PE). Porém, a concentração nas empresas de grande porte representa 35%, em relação às ME+PE, que é de 57%, considerando os graus 4 e 5.



De acordo com os testes realizados (Tabelas 24, 25 e 26), foram encontrados os seguintes “valores de significâncias”:

Tabela 29 - Significância do Teste: Questão 19 (ajustada) x Questão 03.1 (ajustada)

Q19 (ajustada) Nova. Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * Q03.1 Porte (ajustada)	Significância do Teste Qui-Quadrado	Hipótese Aceita
Q19 (ajustada): Contribuição da <i>Accountability</i> no sucesso da gestão hoteleira * Q03.1.Porte do Hotel	0,019	H <sub>1</sub>
Q03.1 Porte (ajustada): GE x (PE+ME) ((Grande Empresa x Média Empresa) + Pequena Empresa) * Q19 (ajustada): <i>Accountability</i> e sucesso da gestão hoteleira	0,026	H <sub>1</sub>
Q03.1 Porte (ajustada): (GE + ME) x PE (Grande Empresa + Média Empresa) x Pequena Empresa * Q19 (ajustada): <i>Accountability</i> e sucesso da gestão hoteleira	0,012	H <sub>1</sub>

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Levando-se em consideração a questão 19 modificada e testando sua relação com a questão 3.1 original, e depois, com a Q03.1 modificada, pode-se afirmar pelos “valores de significância” que a importância atribuída pelo gestor à prestação de contas – *Accountability* – para o sucesso da gestão, está vinculada ao porte da empresa hoteleira.

Conforme foi observado pelos testes realizados acima, pode-se afirmar que quanto maior é o hotel maior será a importância dada pelo gestor ao processo de prestação de contas para o sucesso da gestão hoteleira. Um fator a considerar é que o sistema de gestão tende a ser mais complexo em empresas maiores e a importância que o gestor atribui à prestação de contas para o sucesso da gestão não é, exatamente, por convicção própria, mas pelo sistema de gestão que o obriga a isto, pois, a todo tempo, o sistema de gestão está sendo reavaliado, revisado e reajustado e, as “[...] necessidades de revisões e ajustes do Sistema de Gestão Empresarial são decorrentes do próprio processo de evolução da empresa e inerente aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade”. (ARANTES, 1998, p.104).

Além dos testes acima mencionados com a comprovação das hipóteses definidas, outros testes foram realizados para verificar se havia associações entre as demais variáveis do constructo. Estes testes foram efetuados utilizando-se o Método Qui-Quadrado entre algumas variáveis (perguntas) para se observar suas

dependências. Porém, pouquíssimas foram as variáveis que apresentaram alguma dependência, associação. Assim, os testes foram os que seguem:

a) Primeiramente, procurou saber se a variável contabilidade influenciava na geração de informação do setor contábil para que este disponibilizasse ao gestor informações que lhe desse suporte ao processo de prestação de contas. O objetivo era saber se os meios de hospedagem que possuíam a contabilidade dentro da própria instituição forneciam mais informações do que aqueles que não possuíam contabilidade interna.

O teste foi realizado com as variáveis das questões 10 (Q10) e 11 (Q11) . A Q10 tratava de como era operacionalizada a contabilidade no meio de hospedagem: (1) contabilidade realizada no próprio hotel em um setor interno específico; (2) contabilidade terceirizada, porém realizada no próprio hotel e; (3) contabilidade terceirizada e realizada fora do hotel, em escritório de contabilidade. Já a Q11 relacionava as informações fornecidas pelo setor contábil da empresa. O teste foi realizado com as variáveis da questão 10 na sua forma original – contabilidade própria (interna) x contabilidade terceirizada (interna) x contabilidade terceirizada (externa) e todos os itens da questão 11. Abaixo, um exemplo do teste feito com o auxílio do SPSS 16.0:

Tabela 30 - Exemplo do teste Qui-Quadrado da Questão10 x Questão 11.g

10. Contabilidade do Hotel * 11.g. Parecer dos Auditores		11.g. Parecer dos Auditores		Total
		Não	Sim	
10. Contabilidade do Hotel	Contabilidade própria (Interna)	6	13	19
	Contabilidade terceirizada (Internamente)	1	7	8
	Contabilidade terceirizada em escritório	15	7	22
Total		22	27	49

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Realizados todos os testes, os resultados foram os que seguem:

Tabela 31 - Significância do Teste: Questão 10 x Questão 11

	Q11. Itens RECEBIDOS da contabilidade	Significância do Teste Qui-Quadrado
10. Contabilidade do Hotel [contabilidade própria x contabilidade terceirizada (interna) x contabilidade terceirizada (externa) *	11.a. Balanço Patrimonial	0,755
	11.b. Demonstração do Resultado do Exercício	0,230
	11.c. Demonstração Mutações Patrimônio Líquido	0,346
	11.d. Demonstração Origens e Aplicações Recursos	0,766
	11.e. Demonstração Fluxo de Caixa	0,106
	11.f. Demonstração do Valor Adicionado	0,825
	11.g. Parecer dos Auditores	0,008
	11.h. Notas Explicativas	0,595
	11.i. Relatório da Administração	0,962
	11.j. Análise Comparativa de Balanços	0,357
	11.k. Controle Patrimonial	0,095
	11.l. Sistema de Inventário	0,182
	11.m. Análise de Fluxo de Caixa	0,564
	11.n. Análise de Margem Bruta	0,424
	11.o. Relatório de Fluxo Financeiro	0,538
	11.p. Relatório Orçamentário (Previsto x Realizado)	0,381
	11.q. Relatório Custo Médio da Concorrência	0,074
	11.r. Relatório de Contas a Receber	0,992
	11.s. Relatório de Dívida por Fornecedor	0,680
	11.t. Relatório Comparativo Análise de Custo e Receita	0,161
	11.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados	0,251
	11.v. Relatório com Habilidades e Competências	0,556
11.w. Relatório com Viabilidades de Investimento	0,820	
11.x. Relatório com a Ociosidade do Hotel	0,216	
11.y. Relatório com as Práticas da Concorrência	0,317	
11.z. Relatório de Inadimplência	0,898	
11.aa. Relatórios de Cartões de Crédito	0,931	

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Os resultados apontaram que apenas o item “Parecer de Auditores” evidenciou associação com a questão 10, com uma maior concentração na contabilidade própria (interna). Os demais itens da questão 11 não apresentaram associação com a questão 10, indicando que as variáveis Q11 e Q10 são independentes. Isto significa que as informações geradas pela contabilidade da empresa para dar suporte aos gestores no processo de prestação de contas

independem da contabilidade ser própria (interna), terceirizada (interna) ou terceirizada (externa), exceto para o “Parecer de Auditores.

Ao modificar a questão 10 considerando-a como (1) contabilidade interna e (2) contabilidade externa e testando-a com a questão 11, obtiveram-se dois itens com associação. De todos os itens da questão 11 testados com a questão 10 o “Parecer de Auditores” e o “Controle Patrimonial” mostraram associação com a contabilidade, sendo a maior concentração na contabilidade interna. Realizados os testes da mesma forma anterior, as associações foram as seguintes:

Tabela 32 - Significância do Teste: Questão 10 (ajustada) \* Questão 11

Q10 (ajustada): (contabilidade Interna x contabilidade externa) * Q11. Itens RECEBIDOS da contabilidade	Significância do Teste Qui-Quadrado
Q10 (ajustada): Contabilidade Interna x contabilidade externa * 11.g. Parecer dos Auditores	0,003
Q10 (ajustada): Contabilidade Interna x contabilidade externa * 11.k. Controle Patrimonial	0,030

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Depois, verificou se havia associação entre a Q10 e Q11, considerando a contabilidade: (1) própria x (2) terceirizada. Desta vez, o objetivo era verificar se os meios de hospedagens que possuíam contabilidade própria subsidiavam mais o gestor com informações para o processo de prestação de contas. Realizados os testes observou que houve associação apenas entre o Relatório de Custo Médio da Concorrência e a contabilidade.

Tabela 33 - Significância do Teste: Questão 10 (ajustada) \* Questão 11

Q10 (ajustada): (contabilidade própria x contabilidade terceirizada) * Q11. Itens RECEBIDOS da contabilidade	Significância do Teste Qui-Quadrado
Q10 (ajustada): Contab própria x contab. terceirizada * 11.q. Relatório Custo Médio da Concorrência	0,023

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Os resultados apontaram que apenas o Relatório de Custo Médio da Concorrência apresentou associação com a contabilidade do meio de hospedagem, quando esta é considerada como contabilidade interna (própria + terceirizada

realizadas dentro do hotel) e contabilidade externa (realizada em escritório de contabilidade).

Dos resultados obtidos por meio dos testes Qui-Quadrado entre as questões 10 e 11 não há dependência entre as variáveis. Pelos testes realizados entre a contabilidade do meio de hospedagem e as informações geradas pelo setor contábil para dar suporte ao processo de prestação de contas, as respostas de associação são insignificantes. Portanto, conclui-se que às informações geradas e disponibilizadas aos gestores independem de como é operacionalizada a contabilidade no meio de hospedagem, elas não estão associadas.

b) Segundo, outro teste realizado foi para verificar a associação entre a questão 08 (a empresa que utiliza os princípios de governança corporativa: a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa e, a prestação de contas – *accountability*, torna a gestão mais efetiva) e a questão 17 (dos princípios de governança corporativa: a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa e, a prestação de contas – *accountability* quais eram identificados e utilizados na opinião dos gestores).

Tabela 34 - Significância do Teste: Questão 08 \* Questão 17

Q8 Governança Corporativa e Gestão Efetiva x Q17 Princípios da GC identificados e utilizados no hotel	Significância do Teste Qui-Quadrado
08. Governança Corporativa e Gestão Efetiva * 17.a. Transparência identificada e utilizada no hotel	0,025
08. Governança Corporativa e Gestão Efetiva * 17.b. Equidade identificada e utilizada no hotel	0,851
08. Governança Corporativa e Gestão Efetiva * 17.c. Responsabilidade Social identificada e utilizada no hotel	0,074
08. Governança Corporativa e Gestão Efetiva * 17.d. Accountability identificada e utilizada no hotel	0,630

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Pelos resultados, observou associação apenas no item “transparência”, dos pilares da Governança Corporativa com relação aos princípios da GC tornarem à gestão hoteleira mais efetiva. Isto evidencia uma preocupação dos gestores com relação à transparência, embora dos pilares da GC a *accountability* tenha sido a que mais os gestores identificam e utilizam nos hotéis pesquisados. Porém, há uma relação efetiva da transparência com a gestão hoteleira o que evidencia a importância da evidenciação contábil para o gestor.

c) Terceiro, buscou-se também saber se o meio de comunicação que os gestores utilizavam para prestarem contas aos acionistas/proprietários tinha alguma associação com a rede hoteleira. Então, foram realizados testes Qui-Quadrado entre as questões Q14 e Q02. Aquela trata dos meios de comunicação utilizados pelos gestores para prestarem contas aos acionistas/proprietários e a Q02, evidencia se os meios de hospedagens pertencem a alguma rede hoteleira. Foram realizados os testes e chegou ao seguinte resultado:

Tabela 35 - Significância do Teste: Questão 02 \* Questão 14

	Q14. Meios de comunicação utilizados pelo hotel para prestar contas aos acionistas/proprietários	Significância do Teste Qui-Quadrado
02. Rede Hoteleira *	14.a. Prestação de contas por Website	0,503
	14.b. Prestação de contas em assembleia geral	0,259
	14.c. Prestação de contas em Folders da instituição	0,573
	14.d. Prestação de contas por teleconferência	0,676
	14.e. Prestação de contas por relatório anual	0,608
	14.f. Prestação de contas por relatórios periódicos	0,154

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

De acordo com os resultados obtidos, foi possível constatar que não houve associação entre os meios utilizados pelos gestores para prestarem contas aos acionistas/proprietários e a rede hoteleira a que o meio de hospedagem pertence. Portanto, independentemente do meio de hospedagem está vinculado ou não a uma rede hoteleira, os meios pelos quais essas empresas prestam contas aos usuários, são os já evidenciados na análise descritiva deste estudo.

d) Quarto, testou-se se as dificuldades encontradas pelos gestores ao elaborarem seu relatório de prestação de contas estavam vinculadas à contabilidade do meio de hospedagem. Então, foram realizados testes entre as questões Q10 e Q13. A primeira tratava de como era operacionalizada a contabilidade no meio de hospedagem; e a segunda, das dificuldades e/ou transtornos que o gestor encontrava quando da elaboração do seu relatório de prestação de contas.

Efetuada os testes Qui-Quadrado entre as variáveis (perguntas), não foram encontradas evidências de que tais dificuldades/transtornos estavam associados ao tipo de contabilidade operacionalizada pelo hotel, se própria ou terceirizada, se interna ou externa e, se própria (interna) ou terceirizada (interna) ou terceirizada

(externa), uma vez que os valores da Significância do Teste Qui-Quadrado foram acima de 0,05 evidenciando independência entre as variáveis.

e) Quinto, ainda, foram realizados testes entre a Q17 e a Q10. O objetivo era verificar se os gestores das empresas que possuíam contabilidade própria se comportavam diferentes daqueles das empresas que tinham contabilidade terceirizada, com relação à identificação e utilização dos princípios de GC.

Foram realizados os testes entre as variáveis, mas nenhuma associação foi evidenciada. Os valores da Significância do Teste Qui-Quadrado foram acima de 0,05 evidenciando independência entre as variáveis. Portanto, a utilização dos princípios de GC pelos meios de hospedagens da pesquisa, na opinião dos gestores, independe dessas empresas possuírem a contabilidade interna, externa, própria ou terceirizada.

f) Por último, foram feitos testes entre o porte do meio de hospedagem (Q03.1) e as informações recebidas da contabilidade (Q11). O objetivo foi saber se o fornecimento de informações contábeis pelo setor contábil estava associado ao porte do meio de hospedagem.

Os resultados evidenciaram associação apenas em duas variáveis da questão Q11 com o porte dos hotéis. Essas variáveis foram:

Tabela 36 - Significância do Teste: Questão 11 \* Questão 03.1

Q11. Itens RECEBIDOS da contabilidade x Q03.1 Porte do Hotel	Significância do Teste Qui-Quadrado
Q11.l. Sistema de Inventário * Q03.1. Porte do Hotel	0,034
Q11.u. Relatório Comparativo dos Preços Praticados * Q03.1. Porte do Hotel	0,039

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Portanto, não é significativa a relação entre o porte do meio de hospedagem e as informações geradas pela contabilidade do hotel para dar suporte ao gestor no seu processo de prestação de contas.

Estes foram outros testes realizados e que não envolveram, explicitamente, hipóteses para serem testadas. Mesmo assim, obtiveram-se resultados relevantes que, indiretamente, associados aos objetivos do trabalho de pesquisa, permitiu que se chegasse a algumas conclusões evidenciadas em cada teste realizado e comprovado, acima.

## CONCLUSÕES

A motivação para esta pesquisa foi resolver um problema vinculado à verificação da existência de potencial de utilização da informação contábil no processo de prestação de contas na rede hoteleira brasileira. Para tal, definiu-se como objetivo geral investigar se a informação contábil contribui de forma efetiva para o processo de prestação de contas – *Accountability* – em hotéis no Brasil, utilizando os princípios da governança corporativa.

Para alcançar o objetivo, procurou-se identificar e teorizar a Governança Corporativa, mais especificamente à prestação de contas – *Accountability*, uma vez que toda essa teoria deu suporte à pesquisa.

Diante dos dados levantados, buscou-se, inicialmente, caracterizar as empresas objeto de pesquisa, levantando os dados relativos aos hotéis pesquisados. Em segundo lugar, levantaram-se os dados e estes foram trabalhados para que os resultados obtidos pudessem responder ao objetivo principal. Em terceiro lugar, foi realizada a análise descritiva e feitos testes Qui-Quadrado por meio da ferramenta SPSS para verificar se as hipóteses de teste se confirmavam ou não. Finalmente, este trabalho verificou se os gestores dos hotéis pesquisados das seis capitais brasileiras utilizam informações contábeis no processo de prestação de contas – *Accountability* aos acionistas/proprietários utilizando os princípios da governança corporativa

Tomou-se como linha de investigação os objetivos específicos de caráter mais descritivo do que, propriamente, o objetivo geral. Isto porque os objetivos específicos fizeram o caminho que conduziu este estudo ao seu desfecho. Considerando que são os objetivos mais específicos que conduzem ao objetivo geral, as conclusões serão iniciadas com as respostas a esses objetivos demonstrando-se os seus cumprimentos, para então, responder ao objetivo geral e, finalmente, ao problema de pesquisa.

O primeiro objetivo específico diz respeito à verificação da relação entre a informação contábil disponibilizada aos gestores e a informação utilizada nos relatórios de prestação de contas elaborados. Este objetivo quis verificar se os gestores utilizavam todas as informações que a contabilidade disponibilizava. Pela pesquisa realizada, foi possível observar que os gestores utilizam as informações



que lhes são fornecidas pela contabilidade, sendo que alguns relatórios são usados com maior intensidade que outros.

Observa-se que dos relatórios gerados pela contabilidade e que poderiam ser utilizados no processo de prestação de contas, muitos deles deixam de ser fornecidos aos gestores. Relatórios importantes não estão sendo gerados pelo operador da contabilidade (o Contador) e, conseqüentemente, não estão podendo ser utilizados como suporte ao processo de prestação de contas, pois se constatou uma relação direta entre o número de relatórios disponibilizados e utilizados.

Tal fato pôde ser constatado por meio de testes Qui-Quadrado, quando procedeu ao cruzamento das variáveis da questão 11 com as variáveis da questão 12, e quando se observou que todos os resultados geraram um valor de significância menor que 0,05, levando à conclusão de que existe dependência entre essas variáveis e de que as informações disponibilizadas pela contabilidade são utilizadas pelo gestor, porém na mesma proporção.

Muitos relatórios, entretanto, não estão sendo recebidos da contabilidade por muitos dos gestores arguidos. Isto leva à conclusão de que se os gestores tivessem mais informações contábeis nas mãos, utilizariam essas informações com maior frequência na tomada de decisão, especialmente na elaboração do relatório de prestação de contas, e a contabilidade hoteleira, por sua vez, cumpriria com maior afinco o seu papel como geradora de informações.

Relatórios como a Demonstração do Resultado do Exercício, o Balanço Patrimonial, o Relatório de Inadimplência, o Relatório de Fluxo Financeiro, a Demonstração de Fluxo de Caixa, o Relatório de Contas a Receber, o Relatório de Cartões de Crédito, o Relatório Orçamentário, a Análise de Fluxo de Caixa, o Relatório de Dívida por Fornecedor, o Relatório da Administração, as Notas Explicativas, o Sistema de Inventário e o Parecer de Auditores são os relatórios recebidos da contabilidade e utilizados por mais de 50% dos gestores dos hotéis das seis capitais pesquisadas no processo de elaboração do relatório de prestação de contas. Os seis primeiros são utilizados pela maioria dos gestores e a Demonstração do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial foram os dois mais evidenciados.

Foi evidenciada uma relação direta entre informação contábil disponibilizada e utilizada pelo gestor, dos relatórios gerados pela contabilidade. Porém, apenas a Demonstração do Resultado do Exercício; o Balanço Patrimonial; e a Análise Comparativa de Balanços são efetivamente suficientes para o processo de

prestação de contas – *Accountability* aos acionistas/proprietários. Desses três itens, apenas a “Análise Comparativa de Balanços” está associada ao porte do hotel.

O segundo objetivo específico buscou discutir o papel da informação contábil no processo de prestação de contas, de acordo com a Governança Corporativa. Para responder a este objetivo, tomaram-se alguns itens orientadores, contidos no instrumento da pesquisa. Esses itens foram aqueles que diziam respeito à verificação, junto aos gestores, das informações recebidas da contabilidade pelo gestor, se eram suficientes para atender aos seus objetivos de prestação de contas; e quais informações contábeis os gestores achavam relevantes para o processo de prestação de contas aos acionistas/proprietários.

Pelo que se observou, na pesquisa realizada, quando analisadas isoladamente as informações, os gestores, independentemente, do tamanho do hotel, da rede hoteleira a que pertence, da localização regional ou do tipo societário, concordam que a contabilidade do meio de hospedagem está cumprindo seu papel informativo dando o suporte ao processo de prestação de contas.

Com relação às informações relevantes que atendem a esse fim, foram detectadas as contidas nos principais relatórios contábeis, normalmente publicados por todas as organizações, que atendem aos usuários como um todo. Estes relatórios são a DRE, o Balanço Patrimonial, o Relatório Orçamentário, a Demonstração de Fluxo de Caixa e o Controle Patrimonial, sendo que o relatório que o gestor atribui maior relevância é o primeiro. Outras informações como: fluxo financeiro, relatório de diária média, taxa de ocupação, contas a receber e outros não tiveram muita importância atribuída pelos gestores, porém foram citados por alguns deles.

Embora, os gestores tenham dito que as informações contábeis, geradas pela contabilidade e disponibilizadas, sejam suficientes para os gestores se utilizarem no processo de prestação de contas – *Accountability*, foi possível verificar que grande parte dos relatórios mencionados são utilizados por menos da metade dos gestores. Trata-se de Informações que são de suma importância para a hotelaria como a ociosidade do hotel, por exemplo, a maioria dos gestores não utiliza essa informação no processo de prestação de contas.

É sabido que hotéis trabalham com sazonalidade e que a ociosidade é um fator negativo para o hotel, então este é um relatório a que deve ser dado muita importância, pois um apartamento desocupado em um dia não tem como ser

recuperado, porque ele não pode ser estocado para ocupação no dia seguinte, e, ainda, ter recuperado seus custos da falta de ocupação.

Outro item observado e que os gestores utilizam pouco foi o relatório com as habilidades e competências. O hotel trabalha com prestação de serviços e o cliente está sempre presente nesse processo, pois o serviço é observado e experimentado por ele, assim sendo, é fundamental que o gestor se preocupe com a qualidade da prestação de serviços e, para isto, terá que investir nas competências e habilidades do seu *staff*.

Da boa prestação de serviço depende a continuidade da empresa, porque o cliente que retorna é aquele que está satisfeito com o atendimento naquela organização. É relevante, no relatório de prestação de contas aos acionistas/proprietários, que seja evidenciada a forma com que a instituição está capacitando seu pessoal, bem como aproveitando suas habilidades e competências.

Relatórios que evidenciem as práticas da concorrência, seus preços e custos médios, são outros relatórios que estão recebendo pouca importância por parte dos gestores. Com isso, surgem indagações: por que esses e outros relatórios estão recebendo tão pouca importância dos gestores no momento de elaborar o seu relatório de prestação de contas? O contador do meio de hospedagem está falhando como gerador de informações ou o gestor em não solicitar as informações dele? Ou será este um problema do sistema de gestão do hotel?

A contabilidade da organização deve subsidiar o gestor com informações necessárias ao processo de gestão. Com isso, as informações, para elaboração do relatório de prestação de contas aos acionistas/proprietários, devem ser disponibilizadas aos gestores que venham a se utilizar ou não. O que se observou foi uma falha dos contadores dos meios de hospedagens investigados em não disponibilizar, para muitos gestores, essas informações, pois muitos relatórios deixaram de ser recebidos da contabilidade hoteleira. Os contadores estão, portanto, falhando como geradores de informações úteis e tempestivas. É tanto que, ao se verificar, estatisticamente, por meio do teste Qui-Quadrado, se as informações contábeis geradas pela contabilidade hoteleira e utilizadas pelos gestores, no processo de prestação de contas – *Accountability*, eram suficientes, apenas três dos 27 relatórios foram considerados suficientes: a Demonstração do Resultado do Exercício; o Balanço Patrimonial; e a Análise Comparativa de Balanços. Os demais tiveram um valor de significância acima de 0,05, o que descarta sua característica de

suficiência no processo de prestação de contas, ou seja, estes relatórios não dão suporte ao gestor no processo de prestação de contas.

O terceiro objetivo específico foi relacionar quais as informações que os gestores têm mais dificuldade de produzir/obter para a elaboração do relatório de prestação de contas. Com o intuito de responder a este objetivo, foram levantados junto aos gestores quais os itens causam maiores transtornos ou dificuldades na produção ou obtenção de informações ao elaborar o seu relatório de prestação de contas do gestor aos acionistas/proprietários.

Para responder a esse questionamento, elencaram-se 12 itens causadores de dificuldades que, normalmente, dificultam as ações dos gestores no momento de elaboração do relatório de prestação de contas. Os itens que causam maiores transtornos ou dificuldades para o gestor obter ou gerar são, em ordem decrescente do maior para o menor grau de dificuldade: Informações contábeis recebidas tardiamente; Informações contábeis não confiáveis; Sistema de Informações Contábil deficiente; Informações contábeis confusas ou de difícil entendimento; Informações contábeis inconsistentes; Sistema de Informações Gerencial deficiente; Má qualidade da informação contábil; Concentração de informações contábeis em determinado gestor; Informações de fontes não contábeis; Omissão de informações nos relatórios; Desconhecimento das metas do hotel pelo contador e Informações excessivas nos relatórios.

O maior grau de dificuldades atribuído foi por 40,8% dos gestores, e o menor por 14,3% dos gestores, considerando o somatório dos graus de dificuldade “causa razoável dificuldade” a “causa muita dificuldade”. Pôde-se observar que as dificuldades ou transtornos encontrados pelos gestores para elaboração do relatório de prestação de contas – *Accountability*, não estão associados à contabilidade do meio de hospedagem, elas independem do hotel ter contabilidade própria ou terceirizada, realizada interna ou externamente.

O quarto objetivo específico teve como meta elencar os meios de comunicação pelos quais os gestores dos hotéis pesquisados prestam contas aos acionistas/proprietários dos hotéis. A comunicação reduz a assimetria de informações entre agente e principal. Prestar contas daquilo que se administra da empresa, dos negócios, aos interessados, especialmente, acionistas/proprietários é a melhor forma de minimizar os conflitos entre proprietários e gestores, isto porque,

nem sempre seus interesses são os mesmos, uma vez que os proprietários visam ao retorno dos seus investimentos, enquanto os gestores podem ter outros interesses.

É a boa comunicação que norteia as ações empresarias conduzindo a empresa a sobreviver e a ter valor no meio empresarial, no mercado. A comunicação ainda deve ser pautada em uma adequada transparência, porque isto conduz a um clima de confiança tanto intra-organização quanto nas suas relações com o meio externo.

As empresas vêm se preocupando em divulgar mais informações aos seus usuários. A abertura dessas informações, especialmente, as voluntárias têm levado empresas a adquirirem maior credibilidade dos acionistas/proprietários nas ações dos gestores. A maioria das informações é divulgada por meio de relatórios contábeis e outros documentos exigidos por órgãos reguladores, porém muitas organizações têm aderido à comunicação voluntária e apresentados outros relatórios adicionais para melhor informar aos *shareholders* e *stakeholders*. Para tanto, valem-se de meios como conferências, jornais, revistas, sites na Internet e outros meios de comunicação.

Disseminar informação é fundamental na conquista da credibilidade empresarial no mercado. Desta feita, cabe à contabilidade a grande responsabilidade pela evidenciação junto aos usuários. Neste contexto, a contabilidade é fundamental na disseminação das informações, sendo seu papel evidenciar as informações com qualidade, tempestivamente para que estas possam ser relevantes e sirvam de subsídios aos gestores tomadores de decisões.

Os meios de comunicação mais utilizados pelos gestores dos hotéis pesquisados para prestar contas aos acionistas/proprietários são, nessa ordem de prioridade, prestação de contas por relatórios periódicos; prestação de contas por relatório Anual; prestação de contas por assembleia geral; prestação de contas por *website*; prestação de contas por teleconferências e prestação de contas por *folders* da instituição. O meio de comunicação que recebeu maior citação pela maioria dos gestores foi o primeiro. Então, a prestação de contas dos gestores dos hotéis pesquisados é comunicada aos acionistas/proprietários na maior parte das vezes por relatórios periódicos.

O quinto e último objetivo específico verificou se os gestores dos hotéis brasileiros atendem aos requisitos da Governança Corporativa no tocante ao processo de prestação de contas. Para responder a este objetivo, recorreu-se a

algumas variáveis situadas no instrumento de pesquisa, o questionário, bem como aos resultados de testes estatísticos desenvolvidos no estudo.

Primeiro, foi observado que a maioria dos gestores assegurou que os princípios de Governança Corporativa (IBGC) – a transparência, a equidade, a responsabilidade social e a *Accountability* (prestação de contas) – eram mecanismos que ajudavam a tornar a gestão do hotel mais efetiva. Segundo, os gestores concordaram que toda gestão hoteleira precisa apresentar um processo de prestação de contas que evidencie como os recursos financeiros foram aplicados e qual o impacto dessa aplicação na situação econômica do hotel. Terceiro, os gestores mencionaram que os princípios de governança corporativa são identificados e utilizados nos hotéis, sendo a *Accountability* a que recebeu maior menção dos gestores. Quarto, os gestores concordam que o processo de prestação de contas utilizado nos hotéis contribui para o sucesso da gestão hoteleira. E quinto, por meio do teste Qui-Quadrado, concluiu-se que existe um forte relacionamento entre a *Accountability* e o sucesso da gestão hoteleira, podendo-se concluir que dos valores da governança corporativa - a *Accountability*, é a mais utilizada pelos hotéis e a que contribui efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira.

Foi possível observar que a importância atribuída pelos gestores à prestação de contas – a *Accountability* – estava associada ao porte dos meios de hospedagem. Vários testes foram realizados para se confirmar a hipótese e tanto aqueles realizados com as variáveis originais quanto os realizados com as variáveis modificadas confirmaram a hipótese de que a importância atribuída à *Accountability* estava relacionada com o porte do hotel. É possível afirmar que quanto maior é o hotel mais importância se dá à prestação de contas – *Accountability*.

A complexidade das atividades de uma organização está vinculada, normalmente, ao seu porte. Assim como o sistema de gestão das grandes organizações é bem mais complexo do que das pequenas, então, os gestores de grandes organizações tendem a atribuir maior importância à prestação de contas porque o sistema de gestão assim exige. Por outro lado, não foram encontradas evidências de que a utilização de informações contábeis pelos gestores estivesse vinculada ao porte do meio de hospedagem. Assim como, a disponibilidade de informações contábeis pelo setor contábil aos gestores independe do meio de hospedagem ter a contabilidade própria ou terceirizada, realizada internamente ou em escritórios, externamente.

Após apresentar as conclusões dos cinco objetivos específicos, portanto, pode-se concluir que o objetivo geral deste estudo foi atendido. O problema de pesquisa foi definido como: **Existe contribuição efetiva da informação contábil para o processo de prestação de contas nos hotéis brasileiros sob a ótica da governança corporativa?** As informações geradas e disponibilizadas pela contabilidade são utilizadas pelos gestores no processo de prestação de contas – *Accountability*. Existe uma relação direta entre informação disponibilizada e utilizada, então, entende-se que quanto mais informações são disponibilizadas tanto mais são utilizadas pelos gestores. Entretanto, em alguns hotéis, o contador está falhando como gerador de informações para dar suporte aos gestores no processo de tomada de decisão, especialmente, na elaboração do relatório de prestação de contas.

Alguns relatórios relevantes não estão sendo gerados pela contabilidade hoteleira e disponibilizados ao gestor para dar suporte ao seu processo de prestação de contas. Apenas o Relatório com Viabilidade de Investimento, o Relatório com a Ociosidade do Hotel e o Relatório com as Práticas da Concorrência, contribuem efetivamente para a *Accountability* sob a ótica da governança corporativa, enquanto os demais relatórios mencionados na pesquisa não contribuem.

Com relação à importância dada pelo gestor à prestação de contas, *Accountability*, pode-se afirmar que, quanto maior é a empresa hoteleira maior será a importância que o gestor atribui ao processo de prestação de contas – *Accountability*. Dos valores da governança corporativa – Transparência, Equidade; Responsabilidade Social e *Accountability* – a *Accountability* foi a mais evidenciada pelos gestores como identificada e utilizada nos hotéis, foco da pesquisa, a maioria dos gestores arguidos mencionaram a importância da *Accountability* nos hotéis. Ainda, pode-se afirmar que os testes realizados apontaram a *Accountability*, dentre os princípios da Governança Corporativa do IBGC, como aquele que contribui efetivamente para o sucesso da gestão hoteleira.

A Governança Corporativa e a Contabilidade têm se complementado. Elas estão intimamente entrosadas, no sentido de melhorar a relação entre agente e principal, uma vez que, por meio da contabilidade, são divulgadas informações relevantes para os investidores. A transparência e a divulgação (*disclosure*) de informações têm levado a uma maior credibilidade das empresas no mercado onde atuam. Através de meios de comunicação, cada vez mais arrojados tecnologicamente, como é o caso da Internet e da teleconferência, por exemplo, é

possível que a informação chegue mais rápido aos acionistas/proprietários, permitindo transformar a relação entre o agente e o principal, de forma que os objetivos da boa Governança sejam atendidos, especialmente no que diz respeito à prestação de contas – *Accountability*, e isto faz com que os problemas de agência sejam minimizados.

A outras conclusões poderiam ter se chegado caso a amostra fosse maior ou estatisticamente definida. As conclusões as quais se chegaram, neste estudo, não dão para fazer inferências ou generalizações para a população, embora tenha havido algumas constatações com relação ao constructo baseado na amostra. Porém, por ser esta uma amostra por conveniência, e pelo que se definiu como “contribuição efetiva da informação contábil”, relacionada ao problema de pesquisa, nesse contexto, portanto, a tese de que a informação contábil contribui efetivamente com o processo de prestação de contas – *Accountability* nos hotéis pesquisados no Brasil, sob a ótica da Governança Corporativa, foi confirmada.

Embora as informações contábeis sejam utilizadas, pelos gestores, no processo de prestação de contas, foram encontradas contradições nas suas respostas. Tais contradições foram evidenciadas nos testes de hipóteses e nas conclusões dos objetivos específicos. Foi possível comprovar que os contadores, para os hotéis pesquisados não vêm cumprindo seu papel como geradores de informações úteis e tempestivas, visto que, a maioria dos relatórios evidenciados não é suficiente para suprir os gestores com informações relevantes para subsidiar o processo de prestação de contas, devendo o sistema de gestão ser revisto nesse sentido.

A seguir, estão destacadas as limitações da tese, bem como as recomendações para futuras pesquisas.

#### **a) Limitações**

Esta pesquisa apresentou algumas limitações, porém elas não prejudicaram o atendimento do objetivo do estudo. Uma das dificuldades encontrada, inicialmente, foi na acessibilidade aos gestores dos hotéis selecionados para a pesquisa. Porém, a maior dificuldade foi com relação à obtenção de respostas dos questionários. Isto porque os gerentes gerais dos hotéis, principais gestores prestadores de contas aos



acionistas/proprietários, dispuseram de pouco tempo e/ou vontade, disposição, disponibilidade para responder as pesquisas.

Dos 237 questionários enviados aos gestores dos hotéis, foram devolvidos 49 válidos, totalizando 21% de retorno. Embora, o número de questionários devolvidos tenha sido significativo, procurou-se ter mais cuidado nas generalizações, isto porque a pesquisa envolveu apenas hotéis de seis capitais brasileiras, embora essas empresas, por meio dos seus gestores, demonstraram grande preocupação com as práticas de Governança Corporativa, especialmente, no que se refere à *Accountability*.

Outro fator limitante foi a abertura de grande número de variáveis. Isto aconteceu devido às alternativas que as questões do instrumento de pesquisa requeriam, pois cada alternativa foi, na maioria das vezes, transformada em uma variável. O grande número de variáveis tornou-se um fator limitante, pois isto dificultou o mapeamento dos dados para que fossem melhor trabalhados no programa SPSS para obter respostas plausíveis que respondessem aos objetivos da pesquisa.

Por fim, outro fator considerado limitante foi a ausência de recursos financeiros. A falta de tais recursos impediu uma maior representatividade da amostra. Mesmo assim, não afetaram a qualidade dos resultados, pois foi possível obter valiosas informações dos resultados gerados por meio do constructo dos 49 casos estudados. Portanto, apesar das limitações encontradas nesta pesquisa, o objetivo deste trabalho foi alcançado e algumas recomendações para futuras pesquisas são sugeridas a seguir.

## **b) Sugestões para futuras pesquisas**

Os resultados alcançados, aliados à escassez de estudos envolvendo GC e contabilidade no setor hoteleiro, sugerem que novas pesquisas sejam desenvolvidas nessas áreas do conhecimento. Assim, recomenda-se aos pesquisadores que aprofundem os achados desta tese e desenvolvam outros estudos. Seguem algumas sugestões para futuras pesquisas.

A primeira sugestão é com relação à amostra. Sugere-se que seja replicada a pesquisa com um número maior de casos, ampliação da amostra para um maior aprofundamento deste estudo. Com essa ampliação, será possível fazer

generalizações com maior segurança com relação à de informação contábil no processo de prestação de contas – *Accountability*. A segunda sugestão seria aplicar a pesquisa a um grupo de *shareholders* das empresas pesquisadas para verificar se a prestação de contas a esses usuários está sendo efetivamente estabelecida a contento. Esse estudo possibilitaria confrontar as respostas desta pesquisa com aquela. A terceira sugestão é que novas pesquisas sobre o tema sejam feitas e que envolvam tanto os *shareholders* quanto os *stakeholders* e nessa possa ser medida a satisfação desses interessados com relação à prestação de contas – *Accountability*. Por fim, recomenda-se que a pesquisa seja aplicada a gestores de outros ramos de atividade.

## REFERÊNCIAS

- AA1000. ACCOUNTABILITY PRINCIPLES STANDARD 2008: VERSÃO BRASILEIRA. Disponível em: <<http://www.portalempresarial.com.br/data/Pages/LUMIS8E98C4CDPTBRIEGUEST.htm>>. Acesso em: nov. 2011.
- ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos.
- ALBUQUERQUE, João Henrique M de; ANDRADE, Cacilda Soares de; MONTEIRO, Geiziane Braga; RIBEIRO, Juliana Cândido. Um estudo sob a ótica do agenciamento sobre accountability e a relação estado-sociedade. CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007. **Anais eletrônico...** Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/660.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2012.
- ALENCAR, Roberta C. de; LOPES, Alexsandro B. Custo do capital próprio e nível de disclosure nas empresas brasileiras. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5, 2005. **Anais eletrônico...** Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos52005>>. Acesso em: 13 mar 2008.
- ALESSIO, Rosemeri. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 2, dez. 2003.
- AMAZONAS, Eny. **Hotelaria**: uma indústria em crescimento. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=007>>. Acesso em: 10 dez. 2007.
- ANDRADE, Adrina; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.
- ARAUJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- ARIELY, D. **Previsivelmente irracional**: como as situações do dia-a-dia influenciam as nossas decisões. São Paulo: Campus, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. A contabilidade e a gestão baseada no valor. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6, 1999. São Paulo. **Anais...** São Paulo, junho de 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. **Hotéis associados**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/HoteisAssociados.php>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH. **Indústria hoteleira**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/abih-site/index.php/page/roll?id=1>>. Acesso em 26 jan. 2012.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de; RODRIGUES, Âgelo Constâncio; ABBUD, Emerson Luiz. Governança corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro, **Anais eletrônico...** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/enegep2008/resumo\\_pdf/enegep/TN\\_STO\\_079\\_548\\_11648.pdf](http://www.abepro.org.br/enegep2008/resumo_pdf/enegep/TN_STO_079_548_11648.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2009.

BERLE, Adolf A. MEANS, Gardiner C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BERLE, Adolf A. MEANS, Gardiner C. **The modern corporation & private property**. New Jersey: Harcourt, Brace & World, Inc. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=mLdLHhqxUb4C&printsec=frontcover&source=gb\\_sslider\\_thumb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=mLdLHhqxUb4C&printsec=frontcover&source=gb_sslider_thumb#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 02 maio 2010.

BERLINER, Callie; BRIMSON, James A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**: conceitual CAM –I; Tradução de José Luiz Bassetto. São Paulo: T. A. Queiroz: Fundação Salim Farah Maluf, 1992.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar monografias em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.

BIANCHI, M.; SILVA, C. V.; GELATTI, R.; ROCHA, J. M. L. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008. EnANPAD, 23., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, v. 9, n. 15, 1º semestre 2009.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO – BOVESPA. **Seguimentos de listagem**: novo mercado, nível 2, nível 1 e bovespa mais. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas\\_segmentos-de-listagem.asp](http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_segmentos-de-listagem.asp)>. Acesso em: 10 dez. 2009.

BOGÉA, F.; BARROS, L. A. B. C. Processo de tomada de decisão do investidor individual brasileiro no mercado acionário nacional: um estudo exploratório enfocando o efeito disposição e os vieses da ancoragem e do excesso de confiança.

SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008. CD-ROM.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO - BOVESPA. Governança corporativa. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/consultas/governanca-corporativa/governanca-corporativa.aspx?Idioma=pt-br>>. Acesso em: 20 dez. 2009.

BONATTO, Alexsandro Rebello. **Seleção adversa e suas aplicações.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/selecao-adversa-e-suas-aplicacoes/12200/>>. Acesso em: 03 fev. 2012.

BOVENS, Mark. Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. **European Law JOURNAL**. v. 13, n.4, p. 447-468, July 2007.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Receita Cambial.** Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/receita\\_cambial/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/receita_cambial/)>. Acesso em: 28 jan. 2012.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de serviços de hospedagem 2011:** municípios das capitais. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011/psh.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2012.

BRASIL. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2003 - Novo código civil. Câmara dos Deputados: Departamento de Apoio Parlamentar – Coordenação de Serviços Gráficos. Brasília, 2005.

BRASIL. **Lei Nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <[http://www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/lei6404\\_1976.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/lei6404_1976.htm)>. Acesso em: 25 jan. 2009.

BRASIL. **Lei 11.638**, de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm)>. Acesso em: 6 out. 2009.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Decreto nº 4.898** de 26 de novembro de 2003. Disponível em: <[http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/decreto\\_n\\_4.898\\_26\\_novembro\\_2003](http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/decreto_n_4.898_26_novembro_2003)>. Acesso em: 5 nov. 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Deliberação normativa n.º 429**, de 23 de abril de 2002. Disponível em: <[http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao\\_normativa\\_n\\_429\\_23\\_abril\\_2002.html](http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao_normativa_n_429_23_abril_2002.html)>. Acesso em: 5 nov. 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Deliberação normativa n.º 387**, de 28 de janeiro de 1998. <[http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao\\_normativa\\_n\\_387\\_98\\_28\\_janeiro\\_1998.html](http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao_normativa_n_387_98_28_janeiro_1998.html)>. Acesso em: 5 nov. 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Deliberação normativa n.º 376** de 14 de maio de 1997. Disponível em: <[http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao\\_normativa\\_n\\_376\\_97\\_14\\_maio\\_1997.html](http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao_normativa_n_376_97_14_maio_1997.html)>. Acesso em: 5 nov. 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Deliberação normativa n.º 433** de 30 de dezembro de 2002. Disponível em: <[http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao\\_normativa\\_n\\_433\\_30\\_dezembro\\_2002.html](http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao_normativa_n_433_30_dezembro_2002.html)>. Acesso em: 5 nov. 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Lei geral do turismo n.º 11.771/08**, de 17 de setembro de 2008. Disponível em: <<http://200.143.12.85/turismo/opencms/institucional/index.html>>. Acesso em: 5 nov. 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Portaria 100**, de DE 16 DE JUNHO DE 2011. Institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), estabelece os critérios de classificação destes, cria o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads\\_legislacao/Portaria\\_100\\_2001.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads_legislacao/Portaria_100_2001.pdf)>. Acesso em: 10 Out. 2011.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Hábitos de consumo do turismo do Brasil**. Disponível em: <[http://200.143.12.93/export/sites/default/dadosefatos/demanda\\_turistica/pesquisa\\_habitos/Download\\_pesquisa\\_habitos/13.11.09\\_Pesquisa\\_Hxbitos\\_2009.pdf](http://200.143.12.93/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/pesquisa_habitos/Download_pesquisa_habitos/13.11.09_Pesquisa_Hxbitos_2009.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo (MTur). **MTur investe R\$ 440 milhões em qualificação**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20100429-1.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100429-1.html)>. Acesso em: 9 maio 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. Parabéns para o turismo brasileiro. Notícia publicada em 02/03/2012 . Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20120302.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20120302.html)>. Acesso em: 13 mar. 2012.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turistas estrangeiros gastam US\$ 511 milhões no Brasil em fevereiro**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20120302.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20120302.html)>. Acesso em: 25 abr. 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo (MTur). **Turista estrangeiro gastou 14,4% a mais no Brasil em 2011**. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20120124.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20120124.html)>. Acesso em: 20 jan. 2012.

BRASIL. Ministério do Turismo – Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem . cartilha de orientação básica: hotéis. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>>. Acesso em: 20 out. 2011.

BRAZIL, Marcelo Vital. **Rede hoteleira deve crescer mais de 10%**. Disponível em: <<http://www.band.com.br/noticias/economia/noticia/?id=100000459569>>. Acesso em: 06 jan. 2012.

BRENNAN, Niamh M.; SOLOMON, Jill. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. **published in *accounting, auditing and accountability Journal*. 21 september 2008. p. 885-906**. Disponível em: <<http://irserver.ucd.ie/dspace/handle/10197/2906>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

BRISOLA, Josué. Teoria do agenciamento na contabilidade: a contabilidade e o processo de comunicação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, 2º semestre 2004.

BROWN, Stephen; HILLEGEIST, Stephen A. How disclosure quality affects the level of information asymmetry. **Date posted**: January 12, 2007. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=956256](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=956256)>. Acesso: jan. 2012.

BRUNI, Adriano Leal. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009.

BUSHMAN; Robert M.; SMITH Abbie J. **Financial accounting information and corporate governance**. 2001. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=253302](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=253302)>. Acesso em: 20 fev. 2009.

BUSHMAN; Robert M.; SMITH Abbie J. **Transparency, financial accounting information, and corporate governance**. Disponível em: <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/gov-corp/bushman-smith-2003.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2009.

BUSHMAN, Robert M.; PIOTROSKI, Joseph D.; SMITH, Abbie J. What determines corporate transparency? **Journal of Accounting Research**. v.42, n.2, May 2004. Disponível em: <[http://www.unpri.org/files/Synopsis2\\_Article\\_October.pdf](http://www.unpri.org/files/Synopsis2_Article_October.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2010

BUSHMAN, Robert M.; PIOTROSKI, Joseph D.; SMITH, Abbie J. What determines corporate transparency? First draft, September 2001 **Revised**, April 2003  
Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=428601](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=428601)>.  
Acesso em: 20 dez. 2010.

BUSHMAN, Robert; CHEN Qi; ENGEL, Ellen; SMITH, Abbie. Financial accounting information, organizational complexity and corporate governance systems. **Journal of Accounting and Economics** 37 (2004), p.167–201. Disponível em:  
<[http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/bushmanr/bushman\\_jae\\_2004.pdf](http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/bushmanr/bushman_jae_2004.pdf)>.  
Acesso em: 15 fev. 2009.

BUSHMAN, Robert M. *et al.* The sensitivity of corporate governance systems to the timeliness of accounting earnings. July, 2000. Disponível em:<[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=241939](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=241939)>. Acesso em: 20 out. 2010.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A.; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC NACIONAL, 1998.

CARVALHO, Marcelo, OLIVEIRA, William de, KROM, Valdevino. Comunicação empresarial. ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 9 E ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA, 5., 2005. **Anais eletrônico...**Disponível em:  
<[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2005/](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2005/)>. Acesso em: 10 mar. 2012.

CASTAÑEDA, Daniel Francisco Neyra. **Curso de processamento e análise de dados: SPSS for Windows**. Disponível em:  
<<http://xa.yimg.com/kq/groups/20789997/819205968/name/intSPSS.pdf>>. Acesso em: set. 2011

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CASTELLI, Geraldo. **O hotel como uma empresa**. Porto Alegre: Sulina, 1977.

CATAPAN, Anderson; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, jan-dez. 2010.

CATELLI, Armando. Introdução: o que é o gecon. In **CONTROLADORIA: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. **GECON - sistema de gestão econômica**. São Paulo: FIPECAFI - FEA/USP. 1994.

CAVASSA, César Ramírez. **Hotéis: gerencia, seguridad y mantenimiento**. México: Trillas, 1990.



CERDA, Alvaro Clarke de la. **Tender offers, takeovers and corporate governance.** The Latin American Corporate Governance Roundtable. São Paulo, Brazil, 26-28 April 2000. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/56/59/1922420.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

CHEN, Wei-Peng *et al.* Corporate governance and equity liquidity: an analysis of s&p transparency and disclosure ranking. **An International Review**, v. 15, n. 4, p. 644-660, July 2007. Disponível em: <[http://www.efmaefm.org/efma2005/papers/51-chung\\_paper.pdf](http://www.efmaefm.org/efma2005/papers/51-chung_paper.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2011.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica New Series**, v. 4, n.16, p. 386-404, Nov., 1937. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0013-0427%28193711%292%3A4%3A16%3C386%3ATNOTF%3E2.0.CO%3B2-B>>. Acesso em: 02 jan. 2011.

COLEMAN, James Samuel. **Foundations of social theory.** United States of America: President and Fellows of Havard College, 1990. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=a4DI8tiX4b8C&printsec=frontcover&dq=COLEMAN&hl=pt-BR&ei=xvluTonSN4LN0AHzj\\_3oAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEWA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=a4DI8tiX4b8C&printsec=frontcover&dq=COLEMAN&hl=pt-BR&ei=xvluTonSN4LN0AHzj_3oAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEWA#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 02 jan. 2011.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: COMO elaborar monografias em contabilidade: teoria e prática. Ilse Maria Beuren organizadora e colaboradora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTO CONTÁBIL – CPC. Pronunciamento Conceitual Básico (R1). **Estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro:** correlação às normas internacionais de contabilidade – The Conceptual Framework for Financial Reporting (IASB – BV 2011 Blue Book). Brasília, 2 de dezembro de 2011. Disponível em: <[http://www.cpc.org.br/pdf/CPC00\\_R1.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/CPC00_R1.pdf)>. Acesso em: jan. 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Recomendações da cvm sobre governança corporativa.** Cartilha de Governança, Junho de 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/index.asp>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Resolução 1.121/2008**, de 28.03.2008. Aprova a NBC T 1 - Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis. Disponível em: <[http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc/1121\\_2008.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc/1121_2008.htm)>. Acesso em: jun. 2011.

CORRAR, Luiz J. ; PAULO; Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia.** São Paulo: Atlas, 2009.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli; REZENDE, Amaury José. A relação entre o timeliness e a utilidade da informação contábil e os mecanismos de governança corporativa: evidências no mercado acionário brasileiro. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. set/dez. 2008.

DANTAS, José. Alves; ZENDERSKY, Humberto Carlos; SANTOS, S Alves; ZENDERS; NIYAMA, Jorge Katsumi. A dualidade entre os benefícios do disclosure e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. **Revista E & G Economia e Gests**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 56-76, dez. 2005.

DAVIS, Stephen; LUKOMNIK, Jon; PITT-WATSON, David. **The new capitalists: how citizen investors are reshaping the corporate agenda**. United States of America: Harvard Business School Press, 2006. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=8u65wsHdi\\_MC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=8u65wsHdi_MC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

DEDONATTO, Omeri. **Análise dos impactos para a contabilidade no processo de implantação da governança corporativa**. 2005. Dissertação (Ciências Contábeis) Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2005. Disponível em: <<http://www.biinternational.com.br/aluno/rlaranjo/category/governanca-corporativa/>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

DEITOS, Maria Lúcia M. de Souza. A contabilidade vista sob outro ângulo: a visão do empresário. Enfoque: **Reflexão Contábil**. v. 3, p. 05-16. Maringá, Universidade Estadual de Maringá, 1991.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC/SP, 1996.

EDVARDSSON, Bo; GUSTAFSSON; Anders; ROSS, Inger. Service portraits in service research: a critical review. **International Journal of Service Industry Management**. v.16, n.1, p.107-121, 2005.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELIAS, Edson Marcos; DOLIVEIRA, Sergio Luis Dias A relevância da contabilidade no turismo: a importância da controladoria para o agenciamento de viagens em Guarapuava-PR e região. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 2, n.1, jul. 2007. Disponível em: <<http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais e Aplicadas>. Acesso em: 06 dez. 2011.

EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE (ECGI). **Index of all codes**. Disponível em: <[http://www.ecgi.de/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.de/codes/all_codes.php)>. Acesso em: 06 dez. 2011.

FAMA, Eugene F; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution (Jun., 1983), p. 301-325 Published by: The University of Chicago Press Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/725104>>. Acesso em: jan. 2012.

FAMÁ, R.; RIBEIRO NETO, R. M.. A importância da governança corporativa na gestão das empresas – o caso do grupo orsa. SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6, 2003, São Paulo. **Anais eletrônico...** São Paulo, 2003. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/.../003Fin%20-%20A%20Import%E2ncia%20da%20Governan%E7a.doc](http://www.ead.fea.usp.br/.../003Fin%20-%20A%20Import%E2ncia%20da%20Governan%E7a.doc)>. Acesso em: 02 jan. 2009.

FERNANDES, Maria Sueli Arnoud. **Custeio baseado em atividades aplicado a categorias de apartamentos em hotelaria**. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FINANCIAL REPORTING COUNCIL – FRC. **Consultation on the Uk corporation governance code**. December, 2009. Disponível em: <<http://www.frc.org.uk/corp/orate/reviewCombined.cfm>>. Acesso em: 10 jan 2011.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Estudo da validade de generalização das práticas de governance corporative ao ambiente dos fundos de pensão: uma análise Segundo as teorias de agência e institucional**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Fundao Getúlio Vargas: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

FOSS, N.; LANDO, H.; THOMSEN, S. The theory of firm.p. 631-658, 1998. Disponível em: <<http://encyclo.findlaw.com/5610book.pdf>>. Acesso em: jun. 2011.

FRAGOSO, Izabel Cristina de Lima; CEBALLOS, Zenaide Homem de Mello. A responsabilidade social nas grandes empresas joseenses. ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 9 E ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – UNIVESIDADE VALE DO PARAÍBA, 5., 2005. João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2005.

FREITAG, Viviane da Costa. **Uma cooperativa, três agentes e suas percepções: a governança corporativa na cooperativa de crédito rural campos gerais**. 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP – RAUSP**. v.35, n.3, p.105-112, julho/set. 2000. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=269](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=269)>. Acesso em: set. 2011.

GASTOS de turistas estrangeiros de 2007 já ultrapassam US\$ 4 Bl. Disponível em:<<http://www.turismo.gov.br.>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, Éder Rodrigo. Transparência na prestação de contas por organizações do Terceiro Setor. **Revista Urutágu**a – acadêmica multidisciplinar – DSC/UEM. n.20, jan-abr. 2010.

GORBANEFF, Yury. Teoría del agente - principal y el mercadeo. **Revista Universidad EAFIT**. v.39, n.129, p. 75-87, jan./march 2003. Medellin, Colombia, 2003. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/215/21512907/21512907.html>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

GORBANEFF, Yury. Annual meeting of the american economic association. (May, 1973), pp. 134-139. **American Economic Association**. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1817064>>. Acesso em: set. 2011.

HANSMANN, Henry. The ownership of enterprise. Harvard University paperback edition, 2000. Disponível em: <[http://books.google.com/books?id=fleOoPdOHuUC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=fleOoPdOHuUC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: jan. 2012.

HEALY, Paul M.; PALEPU, Krishna G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literatures. **Journal of Accounting and Economics**, p. 405–440. March 2001.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M.. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IGLESIAS FILHO, Belarmino Fernandez. **Marketing de hospitalidade: conceitos e aplicações**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Códigos de melhores práticas de governança corporativa**. 2004. Disponível em: <[http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie\\_ufrj\\_cvm/Felix%20Arthur\\_C\\_Azevedo\\_Garcia.pdf](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Códigos de melhores práticas de governança corporativa**. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Origem da boa governança**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. **Manual de Contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

JANEIRO, Joaquim António. **Guia técnico de hotelaria**. 2. ed. Lisboa: Edições CETOP, 1991.

JENSEN, Michael. MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v.3, p. 305-360, july, 1976.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHNSON, Simon; SHLEIFER, Andrei. Coase and corporate governance in latin america. **Revista ABANTE**, v.2, n.2, p.113-131, oct/abr. 2000. Disponível em: <<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/v.Vol-2-N2/2%20Johnson%20Shleifer.pdf> >. Acesso em: 15 fev. 2009.

KAPAZ, Emerson; KRIGSNER, Miguel. O que é responsabilidade social? **Revista FAE BUSINESS**, n.9, set. 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n9/01\\_rs.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n9/01_rs.pdf) >. Acesso em: 06 dez. 2011.

KERSTENETZKY, Jaques. A natureza da firma contemporânea: o problema da governança corporativa à luz da história do pensamento econômico. **Econômica**. v. 9, n. 2, p. 209-238, dez. 2007.

KIMURA, Herbert. Aspectos comportamentais associados às reações do mercado de capitais. *Revista de Administração de Empresas*. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun., 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482003000100007>>. Acesso em: 10 set. 2010.

KIMURA, Herbert; LINTZ, Alexandre Carlos; SUEN, Alberto Sanyuan. Uma contribuição da teoria de opções para a avaliação dos custos máximos de agência. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.6, 1 trim./98. 1998.

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. **Inovação em serviços**: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

LA TORRE, Francisco. **Administración hotelera**: prime curso: división cuartos.2. ed. México: Trillas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LARANJO, Robson. **Governança corporativa**: modismo, filosofia ou sinônimo de criação de valor? 2008. Disponível em:<<http://www.biinternational.com.br/aluno/rlaranjo/>> Acesso em: 4 nov. 2009.

LIMA, Gleice Carvalho de *et al.* Uma análise bibliométrica da pesquisa científica em governança corporativa: uma investigação nos trabalhos apresentados nos congressos da Anpcont e USP 2007 – 2010. In: Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis – AdCont, 2., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônico...** 13 e 14 de outubro de 2011 – Rio de Janeiro – RJ. Disponível em:<<http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2011/paper/viewFile/227/9>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

LINDBERG, Staffan I. **Accountability**: the core concept and its subtypes. Working Paper.n. 1 Apr, 2009. Disponível em:<<http://www.dfid.gov.uk/R4D/PDF/Outputs/APPP/APPP-WP1.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2011.

LOBO, João Roberto Marques at. al. Uma visão sobre os aspectos de governança corporativa aplicados ao novo mercado da bolsa de valores de São Paulo. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE TRANSPARÊNCIA NOS NEGÓCIOS, 2, 2008, Niterói, RJ, Brasil. **Anais...** Niterói, RJ, Brasil, 2008.

LODI, João Bosco. Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LOPES, Alessandro Broedel. **A informação contábil e o mercado de capitais**. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Alessandro Broedel. **A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade**. In: Teoria Avançada da Contabilidade. Coordenadores: Sérgio de Iudícibus e Alexsnadro Boredel Lopes. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, Alexandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade**: uma abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes Lucena; FERNANDES, Maria Sueli Arnoud; SILVA, José Dionisio Gomes da. A contabilidade comportamental e os efeitos cognitivos no processo decisório: uma amostra com operadores da contabilidade. **Revista Universo Contábil**. v. 7, n. 3, p. 41-58, jul./set., 2011. Disponível em:<<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/1696>>. Acesso: 06 dez. 2011.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. **Os sistemas de informações contábeis**: Um Estudo Aplicado ao Setor de Confecções de Jeans em Toritama – PE. Disponível em:<<http://www.redciencia.cu/empres/Intempres2004/Sitio/Ponencias/34.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F., LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas contábeis**: o valor informacional da contabilidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2000.

MAGALHÃES, Letícia Vignoli Villela. **Governança corporativa**: sua evolução e a iniciativa brasileira do novo mercado da bolsa de valores de São Paulo. 2007. Dissertação (Mestrado em Direito) Faculdade de Direito Milton Campos/FDMC. Nova Lima, 2007.

MARIBONDO FILHO, Geraldo. Marketing de turismo é baseado na confiança. **Revista Hotelnews**, São Paulo, n. 285, maio/jun.1998.

MARTINEZ, Antônio Lopo. Agency Theory na pesquisa contábil. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu (PR), 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Henrique Cordeiro. **Governança corporativa em cenário de mudanças**: evidências empíricas das alterações dos atributos, papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas brasileiras. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamento, resumos, resenhas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELES, Cláudio Lopes; RODRIGUEZ Y, Martius Vicente. Governança corporativa, ética, transparência, equidade e prestação de contas em uma empresa de concessões rodoviárias no Brasil. In: CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador. **Anais eletrônico...** Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA. Disponível em: <<http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/002.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAIS, Carlos Mesquita. **Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística**. Escola Superior de Bragança/Instituto Politécnico de Bragança. Bragança, 2005. Disponível em: <<http://www.ipb.pt/~cmmm/conteudos/estdescr.pdf>> Acesso em: set. 2011.

MOTA, Ana Carolina Yoshida Hirano de Andrade. **Accountability no Brasil**: os cidadãos e seus meios institucionais de controle dos representantes. 2006. Tese para obtenção do título de Doutor em Ciência Política pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2006.

MURITIBA, Sérgio Nunes; RIBEIRO, Henrique César Melo; MURITIBA, Patricia Morilha ; DOMINGUES, Luciana Madureira. Governança corporativa no Brasil: uma análise bibliométrica das publicações dos últimos doze anos. SEMEAD – Seminários em Administração, 13., 2010. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/887.pdf> >. Acesso em: 15 nov. 2011.

NAKAGAWA, Masayuki. Accountability: a razão de ser da contabilidade. Editorial. **Revista Contabilidade e Finanças**. USP – São Paulo, n. 44, p.3-8. maio/ago. 2007.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki; ALMEIDA, Naede de; RELVAS, Tânia Regina Sordi. **Efeitos do custo certo e accountability no modelo de governança empresarial do IFAC**. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/Nakagawa.pdf> >. Acesso em: 28 out. 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo Renato Soares. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: Evidências de uma Survey Comparativa entre Empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano. **ABCustos Associação Brasileira de Custos** -v. 2, n. 2, maio/ago. 2007.

NASCIMENTO, J. P. B. *et al.* **Governança corporativa em foco**: Uma análise na produção científica dos anais e periódicos da Universidade de São Paulo. 2009. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/516\\_516\\_Bibliometria\\_SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/516_516_Bibliometria_SEGET.pdf)>. Acesso em: 27 dez. 2011.



NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*. 2008. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 4, n. 3, p. 25-47, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/979/733>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

NUNES, Antonio Carlos. Governança corporativa MRV engenharia e participações S.A. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 8., 2009. **Anais eletrônico...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=73>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova**, n. 44, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n44/a03n44.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

O'DONNELL, Guillermo. Democracia delegativa. Publicado originalmente como “Delegative Democracy”, **Journal of Democracy**, v. 5, n. 1, p. 55-69, January 1994. Disponível em: <<http://www.journalofdemocracyenespanol.cl/pdf/odonnell.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

O'DONNELL, Guillermo. Democracia delegativa? **Novos Estudos**, n. 31, p. 25-40, out. 1991. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/22584776/O-Donnel-1991-Cebrap-Democracia-Delegativa>>. Acesso em: 10 out. 2010.

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova**. n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n44/a03n44.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração). 2003. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshio. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, Curitiba, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. Edição 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

PAULO, Edilson. **Comparação da estrutura conceitual da contabilidade financeira: experiência brasileira, norte-americana e internacional.** 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis do Programa Multiinstitucional e Inter-regional –Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte). João Pessoa, Paraíba, Brasil. Disponível em:<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/7ff4db7574e364c803256ebc004add8c/397ef4eae57bda98032570620045a704/\\$FILE/NT000AAC26.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/7ff4db7574e364c803256ebc004add8c/397ef4eae57bda98032570620045a704/$FILE/NT000AAC26.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2012.

PELEGRINI, Carlos Henrique. Governança corporativa - a poderosa ferramenta do crescimento empresarial sustentável, com o fim de conflitos e das disputas familiares. **Revistas das Faculdades de Tecnologia e de Ciências Econômicas, Contábeis e de Administração de Empresas Padre Anchieta.** ano 4, n.10, ago. 2004.

PEREIRA, Júlio Cesar R. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, Humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

PEREIRA, Antonio N.; VILASCHI, Augusto. Governança corporativa e contabilidade: explorando noções e conexões. In: SIMPÓSIO FUCAPE DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, 4., 07 e 08 de novembro de 2006. **Anais eletrônico...** Disponível em:<<http://www.fucape.br/simposio/4/artigos/antoniol.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2009

PINDYCK, R. S; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** 5. ed. Tradução e revisão técnica: Professor Eleutário Prado. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública - RAP** — Rio de Janeiro. p. 1343-1368, nov./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

PIRES, Jeanine. In. **Turistas estrangeiros gastam US\$ 511 milhões no Brasil em fevereiro.** Disponível em:<[http://200.143.12.93/dadosefatos/geral\\_interna/noticias/detalhe/20100322.html](http://200.143.12.93/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20100322.html)>. Acesso em: 25 abr. 2010.

PIRES, Mirian Albert; COSTA, Fábio Moraes da; HAHN, Aucilene Vasconcelos. Atendimento das necessidades de informação para a tomada de decisão em pequenas e médias empresas: análise crítica das informações geradas pela contabilidade frente aos seus objetivos – pesquisa exploratória no setor de confecções da Glória-ES. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 07 e 08 de outubro de 2004. **Anais eletrônico...** Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/416.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

PITELA, Antonio Cesar. O desempenho profissional do contador na opinião do empresário. **Revista Publicatio UEPG** – Ciências Humanas, Universidade Estadual de Ponta Grossa, ano 8, n.1, p. 57-77, 2000. Disponível em: <[www.uepg.br/prospesp/publicatio/ant.htm](http://www.uepg.br/prospesp/publicatio/ant.htm)>. Acesso em: 29 jun. 2005.

PLÖGER, Alfried. As bases da boa governança. **Revista RI: relações com Investidores**. Rio de Janeiro. n.99, maio 2006, p.4.

PORTON, Rosimere Alves de Bona; BEUREN, Ilse Maria. Formulação de hipóteses e caracterização de variáveis em pesquisa contábil. in: BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar monografias em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REIS, Ernando Antonio dos. **Aspectos de depreciação de ativos sob a ótica da gestão econômica**. 1997. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

RESPONSABILIDADE social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor. Benjamin S. Gonçalves (coordenação e edição de texto). São Paulo: Instituto Ethos, 2006. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/proces\\_gerenciais\\_web.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/proces_gerenciais_web.pdf)>. Acesso em: jan. 2012.

RESPONSABILIDADE social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor. **Introdução ao balanço social**. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/guia\\_relatorio/default.htm](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/default.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2012.

RIBEIRO, Henrique César Melo. **Implementação das boas práticas de governança corporativa: impactos sobre a controladoria das empresas atuantes no novo mercado da Bovespa**. 2009. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza-UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A. The economic theory of agency: The principal's problem. **The American Economic Review**, v. 63, n. 2. p. 134-139. May 1973. Disponível em: <<http://www.aeaweb.org/aer/top20/63.2.134-139.pdf>>. Acesso em: dez. 2011.

SANTOS, Edilene Santana. Objetividade x relevância: o que o modelo contábil deseja espelhar. **Caderno de Estudos Fipecafi**, São Paulo, Fipecafi, v.10, n.18, p.1-16, maio-ago. 1998.

SCHERER, André Luís Forti. O modelo norte-americano de governança corporativa: gênese, instrumentos e conseqüências. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 24, n. 2, p. 429-452, 2003. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewArticle/671>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

SEBRAESC. Critérios de classificação de empresas - ME – EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: set. 2011.

SERSON, Fernando Mindlin. **Pontos de excelência e de fracasso nos serviços:** uma reflexão acerca da teoria e implicações práticas nos serviços básicos de hotelaria. 1998. Dissertação (Mestrado). FGV/EAESP, São Paulo, 1998.

SCHEDLER, Andreas. Conceptualizing accountability. In: SCHEDLER, A.; DIAMOND, L.; PLATTNER, M. F. (Ed.) **The self-restraining state:** power and accountability in new democracies. London: Lynne Rienner. p. 13-28, 1999. Disponível em: <[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?filename=0&article=1021&context=andreas\\_schedler&type=additional](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?filename=0&article=1021&context=andreas_schedler&type=additional)>. Acesso em: jan. 2012

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2. (Jun., 1997), p. 737-783. Disponível em: <<http://www2.sa.unibo.it/~barbara.petracci/FinanzaEtica/Materiale/JF%201997%20Shleifer%20Vishny%20A%20survey%20of%20CG.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

SHOSTACK, G. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**. v.51, p. 34-43. jan. 1987.

SIFFERT FILHO, N. F. **A teoria dos contratos econômicos e a firma.** São Paulo, 1996. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1996. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_admin/upload/centro\\_pesquisa/2000-AgencyTheory.pdf](http://www.fucape.br/_admin/upload/centro_pesquisa/2000-AgencyTheory.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2008.

SIFFERT FILHO, Nelson F. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista BNDES**. Rio de Janeiro. n. 9, p 1-22, 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev906.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Governança corporativa na intuição de ensino superior privada. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2004, Florianópolis - SC. **Anais eletrônico...** Florianópolis – SC: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

SILVA JUNIOR, Annor da. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária:** estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. 2006. Tese de doutorado (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. 2006.

SILVA, André Luiz Carvalho da. **Governança corporativa e sucesso empresarial:** melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, José Dionísio Gomes da. **Investigação da prática da gestão econômica na atividade hoteleira**. 2002. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo.

SILVA, José Dionísio Gomes da. Práticas do gerenciamento de custos na hotelaria brasileira. In: CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7.; CONGRESSO DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD DIRECTIVA, 2. Universidad de León, 2001. **Anais eletrônico...**Disponível em:<<http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo041.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli. **Governança corporativa e estruturas de propriedade**:determinantes e relação com o desempenho de empresas no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli. **Governança corporativa e estruturas de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho de empresas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2004. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/>>. Acesso em: 2010.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Dissertação de Mestrado em Administração pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2002. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/>>. Acesso em: 15 fev. 2009.

SIRQUEIRA, Aieda Batistela de. **Governança corporativa e otimização de portfólios**: a relação entre risco e retorno e boas práticas de governança. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2007.

SHIGUNOV, Tânia Regina Zunino; SHIGUNOV, André Rogério. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 2, n. 1, maio2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/issue/view/51>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

SOARES, Leandro Vieira. Contribuição da evidenciação de informações nas demonstrações contábeis, no âmbito do mercado de ações da BM&FBOVESPA, SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA –SEGeT, 7.,19, 20 e 21 de Outubro de 2008. Campus da AEDB. Resende/RJ. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php>>. Acesso em: dez.2011.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Rev. Adm. Eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, art.7, jan-jun. 2008.

TORRES, Leandro Vila. **O sistema de cadastro e prestação de contas (SICAP) como instrumento de accountability em fundações**: um estudo com fundações privadas da comarca de Ribeirão Preto. 2007. Dissertação em Administração de Organizações pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de Ribeirão Preto – USPRP. Ribeirão Preto, 2007.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **A relação do conselho fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis**. 2009. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2009.

TRIOLA, Mario F. **Introducao a estatistica**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WERNKE, R.; BORNIA, A.C. A contabilidade gerencial e os métodos multicritérios. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Fipecafi, v.14, n.25, p.60-71, jan-abr. 2001.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, Oct., 1979, p. 233-261. Published by: The University of Chicago Press Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/725118>>. Acesso em: 11 set. 2008.

VIDIGAL, Antonio Carlos. Governança corporativa – perguntas e respostas. In: **Opinião e Notícia**: Opinião Corajosa, Notícia Relevante, em 15.10.2007. Disponível em: <<http://opinioenoticia.com.br/interna.php?id=12224>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 4. ed. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa de Tese



### ***DOCTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS***

#### **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Prezado (a) Senhor (a),

Como aluna do Curso de Doutorado em Controladoria do Programa Multiinstitucional UnB/UFPB/UFRN, e como orientador de sua tese de doutorado, estamos contratando os hotéis com a finalidade de realizar uma pesquisa cujo objetivo central é levantar informações a cerca da utilização das informações financeiras no processo de prestação de contas (*Accountability*) aos acionistas/proprietários.

Para que este objetivo possa concretizar-se, necessitamos de sua atenção e de seu tempo para o preenchimento do questionário, em anexo, o qual busca conhecer os aspectos da informação financeira e sua utilização.

O questionário deverá **ser respondido pelo gestor responsável direto pela prestação de contas aos proprietários/acionistas do hotel** e informamos que os dados fornecidos são confidenciais e serão tratados somente de forma agregada com vistas à elaboração do trabalho.

Contando com sua fundamental colaboração, solicitamos o preenchimento do questionário o mais brevemente possível para que possa ser viabilizada a pesquisa.

Antecipadamente agradecemos pela sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

**Maria Sueli Arnoud Fernandes**

Doutoranda

**Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva**

Orientador



## QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA ACADÊMICA

### CONCEITOS UTILIZADOS NESTE TEXTO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA** → é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, distribuindo direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, tais como conselho de administração, diretoria, proprietários e outros stakeholders (empregados, clientes, fornecedores). É um processo de supervisão e controle que pretende garantir que as ações gerenciais estejam de acordo com os interesses dos acionistas/proprietários.

**PRESTAÇÃO DE CONTAS** → é o processo no qual o Diretor/Gerente, através de relatórios, informa aos Sócios/Proprietários ou ao Conselho de Administração, a movimentação dos recursos financeiros e a situação econômica do hotel.

**INFORMAÇÃO CONTÁBIL** → é o meio pelo qual os usuários obtêm conhecimento de como estão seus investimentos. As informações contábeis devem ser úteis para permitir aos usuários avaliarem situações e tomarem decisões com um grau de confiabilidade considerável, pois elas possibilitam avaliar a situação desejada e tomar decisões sem que lhe seja atribuída grau de incerteza.

---

### I – Caracterização do hotel

---

01. Tipo de sociedade

- a)  Por quotas ( Ltda)
- b)  S.A. aberta
- c)  S.A. fechada
- d)  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

02. O hotel faz parte de rede hoteleira:

- a)  Internacional
- b)  Nacional
- c)  Não faz parte
- d) → Rede da qual faz parte (Opcional): \_\_\_\_\_

03. Número de funcionários: \_\_\_\_\_

04. Número de Unidades Habitacionais: \_\_\_\_\_

05. Qual é o Meio de Hospedagem (Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Hotel Histórico, Apart Hotel, Flat, Pousada etc.)? \_\_\_\_\_

06. Estado de Localização do hotel: \_\_\_\_\_

07. Caso queira, informe um e-mail para envio dos resultados da pesquisa:

\_\_\_\_\_



---

**II – Dados da pesquisa - Não haverá quebra de sigilo dos respondentes**


---

08. Algumas empresas utilizam os princípios de governança corporativa (a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa e, a prestação de contas – *Accountability*). Esse mecanismo ajudaria a tornar a gestão do hotel mais efetiva.

**1 ←Discorda plenamente a →5 Concorda plenamente**

1	2	3	4	5

09. Mesmo sem utilizar os princípios da governança corporativa, toda gestão hoteleira precisa apresentar um processo de prestação de contas que evidencie como os recursos financeiros foram aplicados e qual o impacto dessa aplicação na situação econômica do hotel.

**1 ←Discorda plenamente a →5 Concorda plenamente**

1	2	3	4	5

10. Como é operacionalizada a contabilidade do hotel?

- a) ( ) no próprio hotel em um setor interno específico
- b) ( ) é terceirizada, porém realizada no próprio hotel
- c) ( ) é terceirizada e realizada fora do hotel, em escritório de contabilidade

11. Dos itens abaixo, quais são **RECEBIDOS** da contabilidade para serem utilizados no processo de prestação de contas do hotel? **Marque-o(s):**

(X)	ITENS
( )	a) Balanço Patrimonial
( )	b) Demonstração do Resultado do Exercício
( )	c) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
( )	d) Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos
( )	e) Demonstração de Fluxo de Caixa
( )	f) Demonstração do Valor Adicionado
( )	g) Parecer dos Auditores
( )	h) Notas Explicativas
( )	i) Relatório da Administração
( )	j) Análise comparativa de Balanço
( )	k) Controle patrimonial
( )	l) Sistema de Inventário
( )	m) Análise de Fluxo de Caixa
( )	n) Análise de Margem Bruta

( )	o) Relatório de Fluxo financeiro (Pagamentos X Recebimentos)
( )	p) Relatório Orçamentário (Previsto X realizado)
( )	q) Relatório com custo médio da concorrência
( )	r) Relatório de contas (duplicatas) a receber por cliente
( )	s) Relatório de dívidas por fornecedor
( )	t) Relatório comparativo de análise dos custos e receitas dos
( )	u) Relatório comparativo dos preços praticados pelo hotel e pelos
( )	v) Relatório evidenciando habilidades e competências de
( )	w) Relatórios com viabilidades de investimentos
( )	x) Relatórios que evidenciam a ociosidade do hotel
( )	y) Relatórios evidenciando as principais práticas da concorrência
( )	z) Relatório(s) de Inadimplência
( )	aa) Relatório(s) de Cartão(ões) de Crédito

12. Dos itens abaixo, quais são **UTILIZADOS** no processo de prestação de contas do hotel?

Classifique-os pela utilização, marcando os itens de **1 (não-utilizado)** a **5 (muito utilizado)**

ITENS	1	2	3	4	5
a) Balanço Patrimonial					
b) Demonstração do Resultado do Exercício					
c) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido					
d) Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos					
e) Demonstração de Fluxo de Caixa					
f) Demonstração do Valor Adicionado					
g) Parecer dos Auditores					
h) Notas Explicativas					
i) Relatório da Administração					
j) Análise comparativa de Balanço					
k) Controle patrimonial					
l) Sistema de Inventário					
m) Análise de Fluxo de Caixa					
n) Análise de Margem Bruta					
o) Relatório de Fluxo Financeiro (Pagamentos X Recebimentos)					
p) Relatório Orçamentário (Previsto X realizado)					
q) Relatório com custo médio da concorrência					
r) Relatório de contas (duplicatas) a receber por cliente					
s) Relatório de dívidas por fornecedor					
t) Relatório comparativo de análise dos custos e receitas dos concorrentes e do hotel					
u) Relatório comparativo dos preços praticados pelo hotel e pelos concorrentes					
v) Relatório evidenciando habilidades e competências de funcionários					
w) Relatórios com viabilidades de investimentos					

x) Relatórios que evidenciam a ociosidade do hotel					
y) Relatórios evidenciando as principais práticas da concorrência					
z) Relatório de Inadimplência					
aa) Relatório de Cartão de Crédito					

13. Quando da elaboração do seu relatório de prestação de contas, quais dos itens abaixo relacionados causam maiores transtornos ou dificuldades na produção ou obtenção da informação?

Classifique-os pelo grau de dificuldade encontrada, marcando os itens de **1 (não causa dificuldade)** a **5 (causa muita dificuldade)**

ITENS	1	2	3	4	5
a) Informações excessivas nos relatórios contábeis					
b) Omissão de informações nos relatórios contábeis					
c) Sistema de informação contábil deficiente					
d) Informações oriundas de fontes não-contábeis					
e) Informações contábeis não confiáveis					
f) Sistema de informação gerencial deficiente					
g) Desconhecimento das metas do hotel pelo Contador					
h) Informações contábeis confusas ou de difícil entendimento					
i) Concentração de informações contábeis em determinada função ou gestor					
j) Má qualidade da informação contábil					
k) Informações contábeis recebidas tardiamente ou atrasadas					
l) Informações contábeis inconsistentes					

14. Qual (ais) do(s) meio(s) de comunicação abaixo o hotel utiliza para prestar contas aos acionistas/proprietários?

Classifique-os pelo grau de utilização, marcando os itens de **1 (não-utilizado)** a **5 (muito utilizado)**

ITENS	1	2	3	4	5
a) Divulgação no website.					
b) Divulgação em assembléia geral.					
c) Folders da instituição.					
d) Divulgação em teleconferências.					
e) Divulgação por meio de relatório anual					
f) Divulgação por meio de relatórios periódicos					

15. Na sua opinião, a prestação de contas elaborada atualmente no hotel atende as necessidades dos acionistas/proprietários?

Classifique de acordo com a escala de **1 (não atende)** a **5 (atende totalmente)**:

Usuário	1	2	3	4	5
Satisfação do acionista/proprietário					

16. Na sua opinião, em uma escala de **1 (nenhuma relevância)** a **5 (relevância máxima)**, qual o grau de importância o(a) Senhor(a) atribui ao seu relatório de prestação de contas aos acionistas/proprietários?

1	2	3	4	5

17. Na sua opinião, dos itens abaixo relacionados quais são identificados e utilizados no hotel?

Classifique pelo grau de utilização, marcando os itens de **1 (não-utilizado)** a **5 (muito utilizado)**

ITEM	1	2	3	4	5
a) Transparência, ou seja, os assuntos são evidenciados de maneira pública para todos os interessados;					
b) Equidade, ou seja, há um tratamento justo e igualitário para todos os grupos, sejam sócios/proprietários ou partes interessadas como clientes, fornecedores e outros;					
c) Responsabilidade Social, ou seja, a empresa desenvolve responsabilidade social criando valor para a sociedade que se reverte na geração de emprego, qualificação de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico e outros.					
d) Prestação de Contas ( <i>Accountability</i> ), ou seja, presta contas aos interessados, principalmente acionistas/proprietários, levando ao seus conhecimentos informações relevantes acerca da instituição.					

18. Na sua opinião, quais informações contábeis são relevantes na prestação de contas aos sócios/proprietários? \_\_\_\_\_

19. Na sua opinião, em uma escala de **1 (nenhuma contribuição)** a **5 (contribuição máxima)**, o processo de prestação de contas utilizado no hotel contribui para o sucesso da gestão hoteleira?

1	2	3	4	5

20. As informações (dados) contábeis **RECEBIDAS** do setor de contabilidade são suficientes para a prestação de contas? Assinale de **1 (dados insuficientes)** a **5 (dados suficientes)**

1	2	3	4	5