

O Uso de Controles Internos: Um Estudo em Empresas Hoteleiras

The Use of Internal Controls: A Study in Hotel Enterprises

Rogério João Lunkes

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professor Adjunto II da Universidade Federal de Santa Catarina.

Resumo

O aumento da competitividade está levando os hotéis a aperfeiçoar seus sistemas de gestão, principalmente, os relacionados à controles internos. É neste sentido que se desenvolve o tema do trabalho: apresentar resultados da utilização de controles internos em empresas hoteleiras. Para tanto, faz-se uma breve revisão sobre os principais conceitos, elementos dos controles internos e uma breve descrição sobre fraudes. Quanto ao delineamento, o trabalho conforma-se como descritivo, sendo conduzido através de instrumento de levantamento (*survey*) e amostra por acessibilidade. Os resultados obtidos indicam que os hotéis, em geral, utilizam uma quantidade reduzida de controles internos em seu processo de gestão.

Palavras-chave: Hotel. Controle interno. Elementos. Fraudes.

Abstract

Increased competitiveness is leading hotels to improve their management systems, mainly those related to internal controls. It is in this sense that develops the theme of the work: to present results of the use of internal controls in hotel enterprises. For both, was made brief review on the main concepts, elements of internal controls and a brief description on fraud. This is a descriptive study, being conducted by the survey and sample accessibility. The results indicate that the hotels in general, use a small amount of internal controls in its management process.

Key words: Hotel. Internal control. Elements. Fraud.

1. Introdução

Os gestores das empresas devem dedicar-se a dois pontos independentes, já apostadas em trabalhos de Ansoff, cuja complexidade tem crescido constantemente e drasticamente nas últimas décadas. O primeiro ponto diz respeito à dinâmica e complexidade do ambiente empresarial, que é caracterizado pela frequência e velocidade das mudanças dos diferentes segmentos do ambiente e pela força e regularidade e previsibilidade das mudanças. O segundo está relacionado à diferenciação das empresas, como resposta à dinâmica e à complexidade do ambiente, isto se manifesta na massiva setorização da estrutura organizacional e nas relações com o ambiente, no difuso sistema de gestão e também nas estruturas de poder que determinam as direções da empresa.

Entre essas mudanças pode-se destacar a estrutura demográfica, o avanço tecnológico, o processo de globalização, a preocupação com o meio ambiente e o impacto das mudanças governamentais sobre a sociedade. Quanto às empresas hoteleiras, elas terão o futuro definido por seu capital intelectual, uma nova estrutura influenciada pela tecnologia e hóspedes com visão diferenciada.

Os hotéis não são exceção, essas mudanças estão deixando o setor em ebulição no Brasil, decorrente da entrada de grandes redes internacionais, que tornam a hotelaria um dos terrenos mais férteis para a realização de negócios. Dados do Ministério do Turismo mostram que em 2006 cerca de US\$ 1,5 bilhão estão sendo investidos na expansão da estrutura hoteleira nacional. Essa movimentação também atinge os empreendimentos já consolidados, que buscam um diferencial competitivo.

Por outro lado, o grande número de novos hotéis instalados e a entrada de grandes redes internacionais torna esse ramo altamente competitivo. Segundo dados da Abih (Associação Brasileira de Indústria Hoteleira) de 2005, o Brasil tem 18 mil hotéis e pousadas, além de 7.500 outros meios de hospedagem como, albergues e alojamentos. A oferta de unidades habitacionais ultrapassou os 343 mil em 2005, contra 310 mil em 2004 e 140 mil em 1992. A expectativa é da oferta de unidades hoteleiras superar a demanda em determinadas regiões. Nesse contexto, os hotéis que não aprimorarem a qualidade, diversidade de serviços, práticas e sistemas de gestão com objetivo de gerar desempenho superior, terão problemas para sobreviver.

Uma das formas de melhorar a eficiência das operações é aprimorar os controles internos. Esses controles além de evitar fraudes, podem ser fundamentais na melhoria do desempenho do negócio. Para Simons (2000, p.3), a tomada de decisão somente pode ser confiada a gestores que tiverem confiança na precisão dos números. Assim, os gestores em todos os negócios devem confrontar a possibilidade que erros podem ocorrer na contabilidade e nos demais sistemas de mensuração. Esses erros podem acontecer de muitas formas: pessoal não treinado pode processar as operações incorretamente ou os empregados experientes podem fazer erros não intencionais na pressa de realizar as metas de trabalho. Em determinados casos, os empregados intencionalmente podem prover de má fé e utilizar os ativos do hotel para ganho pessoal ou então podem falsificar os registros para encobrir as falhas.

Por causa destes riscos que podem ser evitados, gestores de hotéis devem instalar controles e proteções para assegurar que a informação da transação como, por exemplo, nota fiscal de serviço da receita de hospedagem, seja registrada corretamente; evitando assim, a oportunidade dos empregados de inapropriadamente desviar ativos para uso pessoal. Estes sistemas são chamados de controles internos, que são as políticas e procedimentos projetados para: (1) assegurar que a informação da contabilidade e demais sistemas seja segura e confiável e, (2) proteger os ativos do hotel.

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996, p.25), talvez a função mais importante do gestor é justamente criar e manter o sistema de controle interno. Isto envolve documentação da

estrutura de controle existente, eliminando o controle redundante, e incluindo novos controles para cobrir riscos potenciais que surgem decorrentes de novas situações empresariais. Para avaliar riscos corretamente, o gestor deve ter um conhecimento dos tipos gerais de fraude e como preveni-los. Este conhecimento deve estender-se para aspectos legais requeridos no controle de ativos.

Diante desta necessidade surge a pergunta de pesquisa: Quais são os controles internos utilizados em empresas hoteleiras?

Assim sendo, o objetivo do artigo é centrado na apresentação de resultados da utilização dos principais elementos básicos do controle interno em empresas hoteleiras.

2. Desenvolvimento do Tema

Inicialmente desenvolve-se a base conceitual para o estudo proposto, sobre os controles internos, com a definição do conceito e objetivos e seus elementos básicos. Na seqüência, apresenta-se estudo sobre erros e fraudes, seus conceitos e principais tipos, bem como, aspectos sobre a fraude eletrônica.

2.1 Controles Internos

2.1.1 Conceito e objetivos

De acordo com Atkinson et al. (2000, p.581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos (...)”. Para Oliveira (1999, p.53), “o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

De acordo com Braga (1989, p.227), controlar é avaliar os resultados das atividades. Nas organizações os sistemas que permitem organizar, avaliar e controlar as atividades financeiras, contábeis, operacionais e gerenciais são chamados controles internos. Assim, Almeida (1996, p.50) define controle interno como o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

O controle interno é definido, segundo Rittenberg e Schwieger (1998, p.57), como o processo desenvolvido pelo gestor ou outro executivo da empresa, para prover à relativa realização dos objetivos nas seguintes categorias: 1) gerar confiança as informações reportadas, 2) assegurar o cumprimento das leis e regulamentos e, 3) trazer efetividade, eficiência e economia as operações.

Pode-se então afirmar, que o uso de controles internos nas organizações tem como finalidade controlar o desenvolvimento das atividades, assegurando que as ações sejam executadas conforme o planejado. Assim, o controle interno é elemento essencial para o ciclo administrativo. Portanto, para Chiavenato (2000, p.54), isto envolve o planejamento, organização, direção e controle. Já Atkinson et al. (2000, p.582), o processo de manter a empresa sob controle envolve cinco variáveis:

- planejar, que consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários e
- na identificação dos processos que os completam;
- executar, que consiste em implementar o plano;
- monitorar, que consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema;
- avaliar, que consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre ações corretivas;
- corrigir, que consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para
- trazer o sistema sob controle.

O controle interno envolve os métodos usados pela empresa para ter certeza que a informação é precisa e segura, se são observados as leis e regulamentos aplicáveis e, que são protegidos os ativos e demonstram o uso efetivo, eficiente e econômico dos recursos. Assim, o controle interno é o ingrediente fundamental para prevenir perdas em virtude de fraudes dos colaboradores. Porém, ele é mais do que uma medida de prevenção de fraude, controles internos adequados melhoram a tomada de decisão, provendo informação segura a gestores internos, como também, podem ajudar assegurar que estão sendo atendidas às políticas e planos estratégicos. Embora, um sistema efetivo de controles internos é um imperativo para prevenir atividades fraudulentas, eles também podem promover operações efetivas e eficientes, onde talvez sejam até mesmo mais importante (JACKSON e SAWYERS, 2001). Para Crepaldi (1998, p.41), Attie (1998, p.117), Chiavenato (2000, p.54) e Oliveira (2002, p.438), o controle interno é o sistema da empresa que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidades e todos os métodos e medidas adotadas com o objetivo de:

- salvar os ativos e interesses da empresa;
- correção e identificação dos problemas, falhas e erros;
- verificar a precisão e confiabilidade dos dados e relatórios contábeis, financeiros, gerenciais e operacionais;
- trazer maior efetividade, eficiência e economia às operações;
- comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos adotados.

A necessidade de sistemas de controle internos é justificada pela possibilidade que os colaboradores nem sempre apresentam comportamento de acordo com o melhor interesse dos acionistas ou proprietários da empresa. Mesmo se considerar uma empresa de pequeno porte, no qual, os proprietários e acionistas e gestores e os empregados são os mesmos, preocupações com controles internos informais podem ser considerados. Porém, a empresa pode ter inúmeros gestores e centenas de empregados, o que torna a gestão e as operações complexas, necessitando de sistemas formais de controle.

As fraudes praticadas é uma preocupação dos gestores e os sistemas de controle interno devem ser projetados para minimizar essas atividades e detectá-los antes que ocorram. Assim, os controles internos são fundamentais a empresa, permitindo atingir os objetivos com menor dispêndio de energia.

2.1.2 Elementos básicos

Conforme mencionado anteriormente, os controles são exercidos sobre os materiais, os equipamentos, os métodos, os processos, os procedimentos, as rotinas, entre outros, e também sobre as pessoas, que são essencialmente o diferencial no sucesso do sistema de controle interno. Desta forma, podem-se dividir os controles em duas diferentes formas, que Chiavenato (1989, p.97), nomeou de controles pessoais e controles materiais.

Os controles pessoais visam relacionam-se ao comportamento e desempenho das pessoas. É o caso do controle exercido pelo próprio superior que deve supervisionar o trabalho dos subordinados. São também chamados de controles humanos, por se tratar de variável humana, sujeita à diferenças individuais de personalidade e comportamento. Os controles materiais, também chamados controles não-humanos, são efetuados sobre elementos materiais, físicos ou mecânicos, como máquinas, equipamentos, instalações, e costumam ser feitos por meio de processos eletrônicos, elétricos ou mecânicos de monitoramento (CHIAVENATO, 1989, p.97).

Entretanto, Lopes de Sá (2000, p.106), Garcia (1998, p. 16), Attie (1992, p.201) e Roehl-Anderson e Bragg (1996, p.16) dividem os controles em contábeis e administrativos. Segundos os autores, os controles contábeis estão relacionados diretamente com o

patrimônio e com os registros e demonstrações contábeis. Já os controles administrativos são concernentes à eficiência operacional e a observância das políticas.

Os controles podem ser efetuados de diversas maneiras seja sobre os materiais ou sobre as pessoas, existindo inúmeros meios para executá-los. Geralmente, as empresas criam e desenvolvem manuais ou procedimentos internos que definem e orientam as suas atividades e rotinas, devendo ser seguidos por seus colaboradores. De acordo com Franco e Marra (1991, p.207):

São meios de controle interno os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos de organização administrativa que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizada pelos gestores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem função direta e indireta relacionada com a organização, o patrimônio e seu funcionamento.

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996, p.17), são estabelecidos muitas políticas e procedimentos para alcançar os objetivos específicos de uma empresa. Estes procedimentos fixados são chamados de estrutura interna de controle. Tecnicamente, procedimentos de controle apropriados aplicam-se a toda função, para toda atividade do empreendimento. A ênfase está nesses controles pertinente e, no adequado registro das transações (receita, despesas, ativos e patrimônio líquido), e a própria informação, que vai salvaguardar os ativos.

O controle interno está diretamente vinculado ao planejamento estratégico, conforme figura 1. Para tanto, o hotel pode alinhar os controles internos as alavancas de controle estratégico.

A primeira alavanca é composta pelo sistema de crenças que é usado para realçar os valores do núcleo relacionados à estratégia de negócio e inspirar a busca de novas oportunidades realçando os valores centrais da organização. Já os sistemas de fronteira são utilizados para reduzir os riscos, ajustando o limite dos comportamentos estratégicos indesejáveis. Na seqüência, os sistemas de controle diagnósticos atuam nos fatores críticos do sucesso, que são comunicados e monitorados. Finalmente, os sistemas de controle interativos são usados para discutir incertezas estratégicas e aprender com os resultados atingidos em um ambiente de constante mudança. Quando os sistemas de crenças e os sistemas de controle interativos forem usados para incentivar o comportamento inovador, os sistemas de fronteira e os sistemas de controle diagnósticos são usados para verificar como os colaboradores se comportam de acordo com regras e planos pré-estabelecidos (TUOMELA, 2005).

Resumindo, os controles internos podem ser segregados em três grandes categorias: organizacionais e estruturais, sistema de informação e de métodos e procedimentos (Ver figura 1).

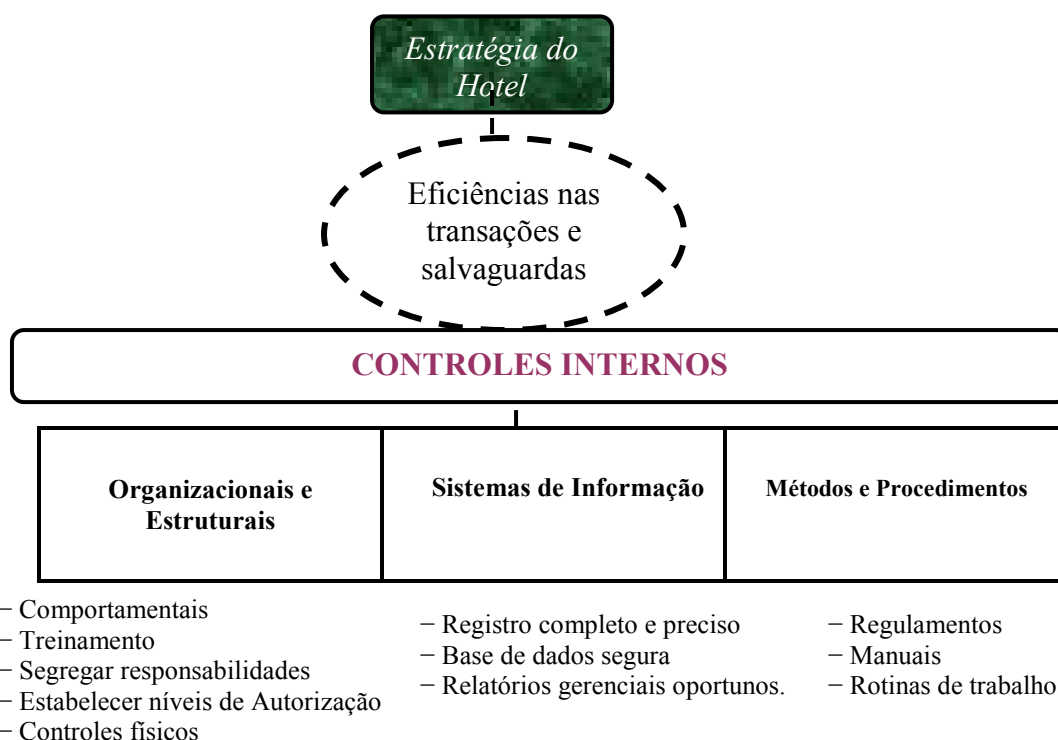


Figura 1 Sinótico dos principais elementos de controle interno
 Fonte: Os Autores (2006).

Portanto, o gestor deve estar atento aos vários tipos de controles que devem ser encadeados para criar um sistema de controle que possa adequadamente salvaguarda as operações e ativos da empresa. Cada uma das categorias de controle interno é essencial em qualquer empresa onde um administrador ou proprietário delega custódia de ativos ou o processo de transação e operações para subordinados. Na seqüência, será abordada com mais propriedade cada um dos elementos.

a) Controles organizacionais e estruturais

Os controles organizacionais e estruturais é a primeira categoria de controles internos, projetada para assegurar a definição clara de autoridade e designar responsabilidades aos que controlam ativos, operações e registros dos sistemas de informação. Conforme figura 1, esses controles organizacionais e estruturais podem ser subdivididos em comportamentais, treinamento, segregação de responsabilidades, níveis de autorização, controles físicos e auditorias independentes.

Para Jackson e Sawyers (2001, p.412), a alta administração fixa o tom para o **comportamento** ético em uma empresa. Caso eles tiverem elevados padrões éticos e os compartilham com os demais colaboradores da empresa, é provável que eles exibam padrões semelhantes. Por exemplo, os gestores da empresa tiveram comportamento ético em seus procedimentos com os clientes, os empregados que estão executando as atividades terão uma tendência para agir de maneira semelhante. Por outro lado, caso os gestores tiveram uma prática de inchar custos ou usar materiais de qualidade inferior, os empregados recebem um sinal que este tipo de comportamento é aceitável e o risco de um eventual desvio de conduta tende a ser maior. O comportamento também pode ser influenciado pela adoção e uso de um conjunto de valores e por um código de ética. Os controles envolvem o estabelecimento de

filosofias de gestão, políticas e diretrizes básicas, pelos quais, o empreendimento empresarial será guiado, como uns dos meios de alcançar os objetivos globais. O comportamento também pode ser oportunizado por meio de treinamento.

A **segregação de responsabilidades** é um procedimento de controle interno crucial. A separação de deveres em determinadas áreas da empresa é de extrema importância. Assim, empregados que controlam recursos monetários, por exemplo, não devem ser responsáveis pelo registro da receita. Igualmente, empregados que compram as mercadorias não devem ter responsabilidade sobre o registro e pagamento. A segregação de responsabilidades pode ser difícil em pequenas empresas com poucos empregados, neste caso, outros procedimentos de controle interno ganham maior relevância.

As empresas devem estabelecer também **níveis de autoridade** para evitar problemas sobreposição na tomada de decisão e definir eventuais limites de poder na organização. As políticas de pessoal e procedimentos nesta categoria incluem políticas e procedimentos para contratar, treinar, avaliar, promover e compensar os colaboradores de forma que uma equipe adequada esteja disponível e permita exercer as responsabilidades imbuídas.

Os **controles físicos** é um procedimento de controle interno comum. Por exemplo, a empresa pode isolar fisicamente os recursos monetários, limitando o acesso por meio de senhas às pessoas previamente autorizadas. Também, o almoxarifado da empresa que é frequentemente suscetível a desvios por clientes e empregados. Isto geralmente ocorre porque muitos colaboradores têm acesso e buscam material nesse setor. Procedimentos de controle interno podem incluir restrição de acesso, registro da entrada e o material retirado.

A função da **auditoria interna** da empresa incluiu a verificação e funcionamento correto dos controles internos, que podem incluir a autoridade, estrutura de organização, pessoal corretamente qualificado e recursos adequados.

Os controles organizacionais e estruturais da empresa é a atmosfera na qual a contabilidade e outros controles, são operacionalizados. Desta forma, eles refletem o compromisso de gerenciar um sistema efetivo de controle interno. Além, da descentralização da tomada de decisão e o *empowerment* acentuarem a necessidade de aperfeiçoamento dos sistemas de controle.

b) Sistemas de informação

São projetados procedimentos de controle internos para focalizar em atividades que são determinantes no aumento do risco de fraudes por partes dos colaboradores. Estas atividades envolvem operações que afetam tipicamente, o fluxo de caixa, contas a receber, estoque ou almoxarifado e folha de pagamento.

Conforme mencionado anteriormente, um dos objetivos do controle interno é gerar informações confiáveis aos gestores para seu processo de tomada de decisão. De acordo com Crepaldi (1998, p.45), em todas as empresas, o planejamento e o controle das operações dependem do conhecimento que os gestores tem das atividades e operações. Assim, Oliveira (1999, p.141) descreve que o produto final do processo de controle é a informação. Complementando, Braga (1989, p.230) assevera que fundamentalmente, um sistema de controle consiste na obtenção de informações e nos processos daí decorrentes de registro, armazenagem, processamento, retorno e análise das informações, bem como, o seu uso na modificação e no aperfeiçoamento do funcionamento da empresa.

Os **sistemas de informação** geralmente devem permitir os seguintes eventos:

- gerar relatórios para comparar resultados atuais com orçados;
- conferir a precisão das transações registradas;
- segregação de responsabilidades entre empregados de forma que pessoas que autorizam transações não os registram e tenham acesso a ativos relacionados;

- proteger ativos como, fluxo de caixa, estoque ou almoxarifado, imóvel, móveis e equipamentos;
- comparar dados financeiros com outros, inclusive, não financeiros como, receita de vendas com número de unidades produzidas e vendidas.

A emissão de relatórios para verificar resultados projetados e atuais é um procedimento de controle interno relativamente fácil de implementar. Desta forma, em tempo real os gestores da empresa podem comparar resultados estimados com realizados e verificar possíveis variações. Por exemplo, o restaurante estimou atender 100 hóspedes no café da manhã, para tanto, projetou custos para atender este nível de atividade. A comparação dos valores atuais com os estimados no orçamento pode gerar informação sobre possível desvio de materiais e produtos ou o uso ineficiente dos recursos.

A conferência e a precisão dos registros é especialmente importante em empresas que trabalham com grande volume de recursos, principalmente, monetários. Por exemplo, o hotel pode utilizar um cartão magnético para registrar o consumo do hóspede. Este procedimento pode automaticamente dar baixa da mercadoria do estoque, registrar o consumo na conta do hóspede e a receita e o custo no sistema de contabilidade.

Portanto, outro elemento essencial da estrutura de controle interno é o sistema de contabilidade. A própria direção do sistema de contabilidade é um dos principais responsáveis pelo controle. Os controles dos sistemas de informação são projetados para assegurar procedimentos adequados no processamento dos registros, como também, na geração de relatórios gerenciais oportunos.

O sistema de contabilidade é um mecanismo formal de processamento das transações diárias da empresa. Vendo sob esse prisma, a informação da contabilidade é simplesmente uma informação financeira (receita de vendas, estoques, ativos totais, custos dos produtos e serviços vendidos etc) expressa em termos de reais. Porém, sob outra ótica, temos a informação não financeira, tais como: (1) o número de unidades de materiais ou produtos disponíveis no estoque, (2) o número de horas orçadas para realizar o serviço, (3) o nível de atividade necessária para atingir o ponto de equilíbrio, e (4) o tempo necessário para atender o cliente, são exemplos de informação que pode ser gerada pelo sistema de informação contábil.

Assim, o sistema contábil objetiva capturar dados quantitativos e qualitativos, armazenar e organizar esses dados e transformá-la em conhecimento que pode ser comunicado a toda organização. Esta informação contribui para a melhoria da tomada de decisão e no efetivo controle interno.

Esses controles incluem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que estão relacionados à eficiência operacional e aderência a políticas administrativas, e que normalmente estão relacionados direta ou indiretamente com os registros financeiros. Estão incluídos aspectos, como: análises estatísticas, estudo de tempos e movimentos, informação do desempenho, programas de treinamento de empregados e controle de qualidade. Entre os sistemas de informação que podem ser aplicados na empresa estão o *balanced scorecard* e o orçamento, entre outros.

c) Controles de métodos e procedimentos

O controle de métodos e procedimentos consiste na obediência as normas e políticas da empresa que são muitas vezes organizadas em manuais e normas documentadas.

Os **procedimentos** de controle internos também são afetados pelos métodos, registros e, até a forma como são comunicados aos empregados e tomadores de decisão. Assim, os procedimentos da empresa são usados para monitorar o sistema de controle interno e, para assegurar que esteja funcionando corretamente.

Nesta categoria de controles internos destacam-se os regulamentos, que segundo Anthony e Govindarahan (2002), são todos os tipos de instruções e controles formais. Eles

podem incluir instruções padronizadas, práticas, descrições de tarefas, procedimentos padrão de operações, manuais e códigos de ética.

O controle de procedimentos também é uma parte importante da estrutura de controle interno. Na maioria das empresas, o executivo responsável por procedimentos adequados de controle é o próprio empregado da área.

2.1.3 Erros e Fraudes

Os erros são as irregularidades que ocorrem em procedimentos e demonstrações contábeis. Segundo Lopes de Sá (1997, p.221), erro é uma ação involuntária, sem o intuito de causar dano.

Já a fraude pode ser entendida como o ato intencional com a finalidade de prejudicar algo ou alguém. De acordo com Lopes de Sá (1997, p.25), fraude é a lesão, o erro premeditado, feito propositadamente para lesar alguém. Para Roehl-Anderson e Bragg (1996, p.27), a fraude é o processo de enriquecimento privado que burla as normas públicas ou privadas, sem participação da parte prejudicada. Entre os tipos comuns de fraudes estão, gerar contas inexistentes, uso de telefones, pagar contas pessoais, alterar valores de despesas aprovadas, receber “presentes” de fornecedores, submeter múltiplos recibos de despesa, cancelar reembolso de educação e vender ativos da empresa.

Para ilustrar a importância do tema, relaciona-se pesquisa realizada pela Kroll em empresas brasileiras, onde a grande maioria delas, 67% da amostra, já foi vítima de fraudes. As perdas decorrentes situaram-se majoritariamente na faixa de R\$ 50 mil a R\$ 500 mil, conforme figura 2.

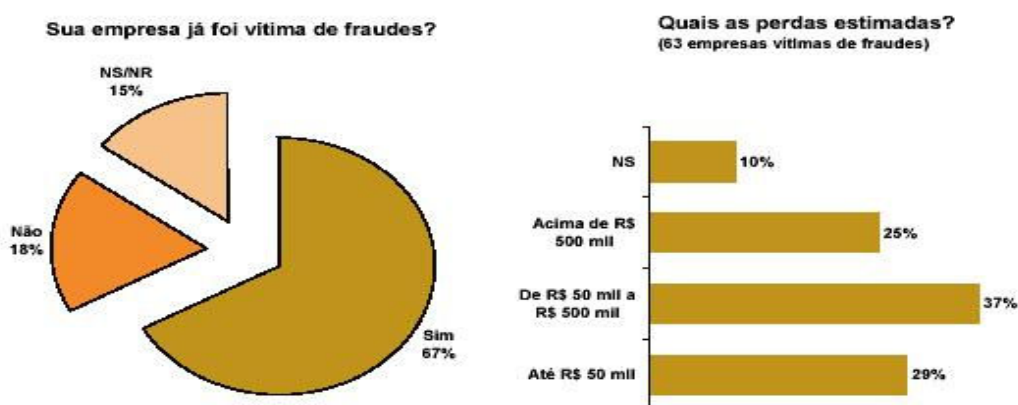


Figura 2 Percentual de empresas fraudadas e seus valores

Fonte: Relatório da Kroll (2003).

As fraudes ocorrem com menos freqüência nos departamentos das empresas sujeitos à controles formais (como é o caso do RH e da Tesouraria), acontecendo mais amiúde nas áreas comercial e que lidam com o manuseio de materiais. De acordo com as empresas vítimas de fraudes, os agentes que mais contribuem para que elas ocorram são fornecedores com 41%, ou seja, outras empresas e, clientes que vêm em segundo lugar com 19%.

Se considerar as razões que levam às fraudes, os respondentes mostraram-se indecisos, atribuindo porcentagens semelhantes aos diversos motivos apresentados como opções. A indecisão é reforçada pelo fato de quase um terço deles ter aludido a “outros” motivos, conforme figura 3.

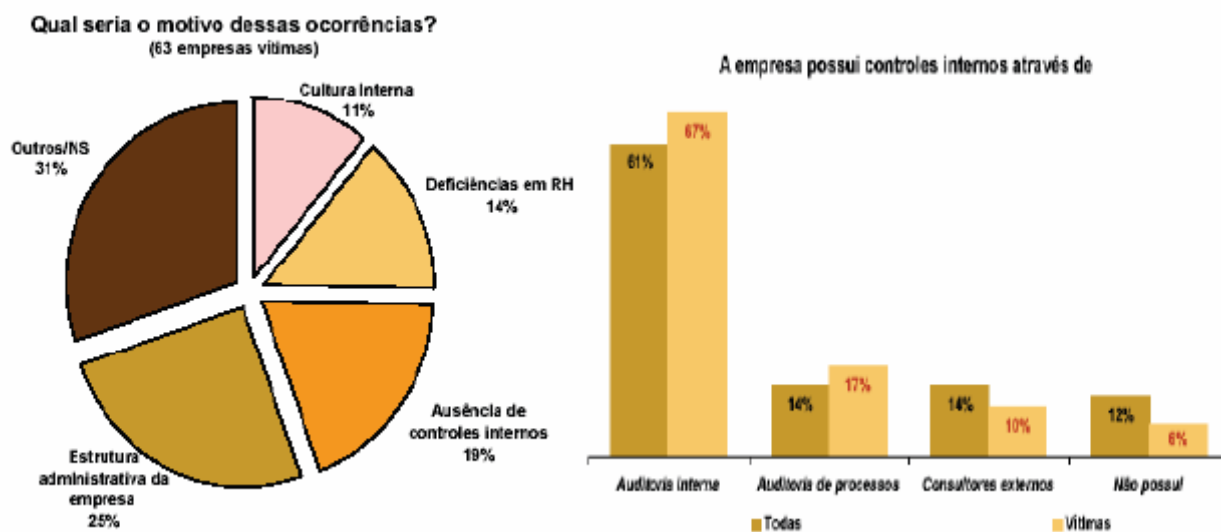


Figura 3 Motivos e formas de controles internos
Fonte: Relatório da Kroll (2003)

Como as fraudes ocorrem por falhas dos mecanismos de prevenção e controle, é natural investigar quais mecanismos elas colocam em prática, bem como, avaliar a imagem que as empresas têm deles. Conforme figura 3, as empresas, em geral, optam por controles a posteriori como, a auditoria interna e de processo e consultores externos, sendo assim, investem pouco em controles a priori.

Na maior parte dos casos, a fraude foi identificada pelos controles internos e por denúncias feitas por funcionários, fornecedores, subcontratados e clientes.

2.1.4 Fraude Eletrônica

A Internet pode ser um grande canal de vendas para as empresas, segundo dados da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, o Brasil tem aproximadamente 5 milhões de compradores on-line e com previsão de 7 milhões em 2007. Em 2005, as vendas do comércio eletrônico no segmento de turismo tiveram um crescimento de 62,6%, representando 19% do total. Esse aumento significativo deve-se principalmente a comercialização de passagens aéreas e das agências de viagens.

Atualmente, inúmeras empresas fazem vendas e reservas diretas de clientes (B2C) via Internet como, também compras dos fornecedores por meio de aplicações business-to-business (B2B). A empresa também pode utilizar a Internet para realizar pagamentos de impostos e emissão de declarações, bem como, processar transações bancárias.

Portanto, o *e-business* prove novas oportunidades para a empresa, porém também requer novos controles, em virtude de riscos. Isto ocorre em razão do site estar alojado em uma rede pública (*www-world wide web*); conseqüentemente, a informação é suscetível a ser vista, copiada ou alterada por usuários não autorizados. Embora, estejam sendo criadas novas soluções para elevar o nível de segurança e confiança da informação que é transmitida pela Internet, permanecem riscos que os dados possam ser roubados, corrompidos, alterados ou falsificados quando transmitidos pela rede mundial de computadores. A figura 4 demonstra que as ameaças podem vir de uma variedade de direções e fontes.

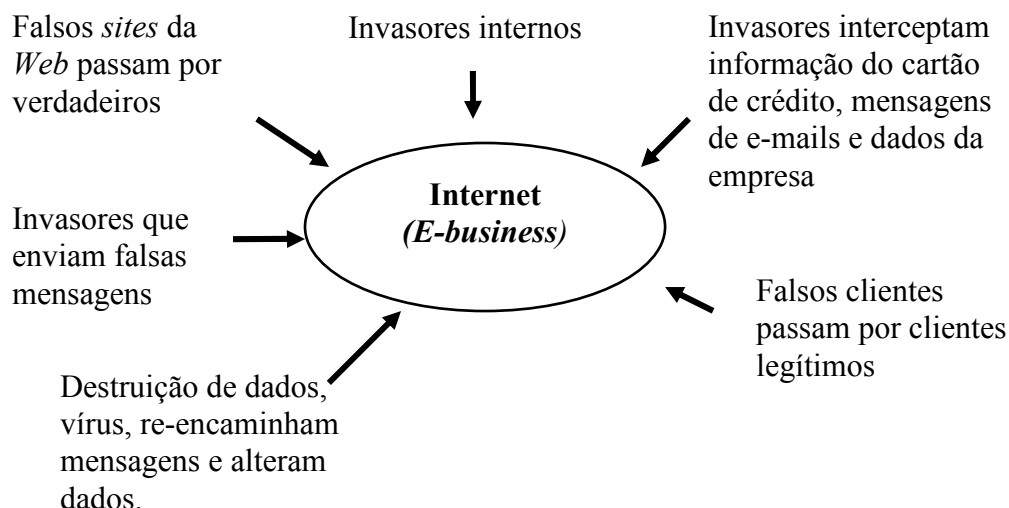


Figura 4 Ameaças em ambiente e-business
 Fonte: Adaptado de Jackson e Sawyers (2001)

A organização pode reduzir os riscos associados com atividades de *e-business*, de forma geral, utilizando os mesmos tipos de controles internos que foram apresentados anteriormente. Porém, controles internos específicos associados com atividades de *e-business* também são úteis, entre eles pode-se incluir os seguintes itens:

- senhas para limitar acesso ao sistema de computadores;
- firewalls para limitar acesso a redes de computadores, ocultar todo o tráfego da rede e acesso, controlando a informação crítica;
- criptografar os dados importantes, assim somente são possíveis de serem lidos por pessoas que detenham a senha para descriptografar;
- movendo dados críticos para um servidor separado, que não está conectado a rede mundial de computadores;
- fechando o sistema nas horas não comerciais;
- ficando atualizado com a tecnologia.

Os sistemas de segurança têm evoluído consideravelmente, no entanto, as empresas devem investir continuamente em um gerenciamento eficaz dos ambientes de TI, incluindo revisões periódicas da segurança, implementação de controles gerenciais, auditorias e formação de uma equipe específica voltada para a área de segurança da informação.

2.1.5 Avaliando o Sistema de Controle

Com a elevação aparente das atividades de não conformidade praticadas por agentes participantes da cadeia de valor, tem elevado a preocupação com o desenvolvimento de controles eficientes. Ainda que o desenvolvimento e a avaliação do sistema de controle não possa ser realizado no curto prazo ou facilmente.

Há dois passos fundamentais a serem considerados pelos gestores na avaliação dos controles internos. Primeiro, os gestores devem identificar as principais atividades, riscos e exposições em cada componente operacional da empresa e devem definir os objetivos de controle relacionados a essas atividades. Segundo, eles devem descrever, talvez por meio de fluxograma e, entender os vários sistemas de processamento das operações, proteção de ativos e preparação dos relatórios. Esta informação é usada para avaliar então o sistema, verificando possíveis deficiências e para averiguar se o sistema provê garantia razoável e, que o objetivo de controle pode ser alcançado.

3. Metodologia de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, a qual, segundo Gil (1999), tem como objetivo descrever as características de determinada população. A população corresponde aos meios de hospedagem que são classificados, segundo a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), como: hotel, *resort*, pousada, *apart hotel*, *flat* ou *condohotel*, entre outros.

A pesquisa utilizou uma abordagem empírico-analítica de caráter quantitativo e qualitativo. Adotou-se um delineamento do tipo levantamento (survey), a qual, de acordo com Gil (1999), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas ou empresas cujo comportamento se deseja conhecer.

A cidade de Florianópolis (SC) foi escolhida para realização da pesquisa por representar um importante centro de investimento na área de hotelaria, além de, segundo a Abih (Associação Brasileira de Indústria Hoteleira), ser a quinta maior cidade brasileira em número de unidades habitacionais disponíveis. A pesquisa ficou delimitada a 150 empresas hoteleiras localizadas em Florianópolis (SC), classificadas por número de empregados, de ordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) relação obtida junto ao Serviço de Informações Empresariais, da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC.

Para realizar a pesquisa foram utilizados questionários estruturados com 15 questões fechadas de múltipla escolha, mais duas questões abertas. Este questionário foi entregue pessoalmente pelo pesquisador ou enviado por e-mail aos hotéis durante o mês de maio de 2006. Do total de 150 questionários enviados, 60 hotéis responderam às questões (ver quadro 1), representando 40% do montante, portanto, a amostra é considerada representativa.

Quadro 1: Número de hotéis por porte.

Porte da Empresa	Número de Empregados	Total
Micro	Até 19	40
Pequena	20 a 99	19
Média	100 a 499	0
Grande	Acima de 500	1

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Em termos de tamanho, 66,5% dos hotéis possuem até 19 empregados, 32,5% possuem entre 20 e 99 empregados, e apenas 2% possuem mais do que 500 empregados. Portanto, estes dados constituem uma amostra de acessibilidade que, importante salientar, não invalida os resultados obtidos em função de sua representatividade.

Segundo Barbetta (2004), pode ser utilizada a seguinte fórmula para o cálculo do erro da amostra quando se conhece o tamanho N da população. Como a população em estudo foi de 150 hotéis e 60 questionários foram respondidos, têm-se um erro de amostra de 10%.

4. Resultados da Pesquisa

Embora, não possam ser estudos todos os elementos do controle interno foram abordados alguns mencionados na revisão. Portanto, para melhor compreensão dos resultados faz-se uma análise baseada nos elementos do controle interno descritos na revisão bibliográfica.

a) Quanto aos elementos organizacionais e estruturais

Os hotéis podem reforçar os aspectos comportamentais de seus colaboradores, isto pode ocorrer por meio de treinamento e observação do funcionário no local de trabalho. Conforme pesquisa 38% dos hotéis não realizam qualquer treinamento com seus empregados, 41% de 10 a 20 horas e 19% de 21 a 40 horas e 2% de 41 a 60 horas. Dos hotéis que não proporcionam qualquer treinamento, 35% são microempresas.

Esse resultado está de acordo também com o censo realizado pela Abih em hotéis de todo o Brasil em 2005, que apresentou alguns itens preocupantes como, o baixo índice de treinamento dos empregados, 82% dos hotéis não realizam qualquer tipo treinamento específico.

A estrutura organizacional geralmente define as atribuições de cada função, com a delegação das responsabilidades. A pesquisa apontou que os micro hotéis, 58% apresentam estrutura organizacional formal, enquanto nas pequenas e grandes isto corresponde a 100%, conforme tabela 1.

Tabela 1: Resultado quanto à estrutura

	Micro	%	Pequena	%	Grande	%
Sim	18	58	17	100	1	100
Não	13	42	0	0	0	0
Total	31	100	17	100	1	100

Quanto à segregação de responsabilidade, 69% dos hotéis apresentam tal elemento, enquanto 100% nos hotéis de pequeno e grande porte, conforme tabela 2

Tabela 2: Resultado quanto à segregação de responsabilidade

	Micro	%	Pequena	%	Grande	%
Sim	20	69	14	100	1	100
Não	9	31	0	0	0	0
Total	29	100	14	100	1	100

A segregação de responsabilidade geralmente é feita considerando a estrutura organizacional, baseado no trabalho desenvolvido por cada colaborador, porém conforme a pesquisa, parte dos hotéis definem as responsabilidades não tendo uma estrutura organizacional formal.

Tal análise pode ser reforçada pelo uso de centros de responsabilidade, 27% não utilizam qualquer forma de avaliação por centro, enquanto 9% utilizam centros de receita, 28% centros de custos, 4% centros de lucro e 2% centros de investimento.

b) Quanto aos elementos do sistema de informação

Dos hotéis pesquisados, 42% elaboram anualmente o planejamento estratégico visando minimizar os diferentes riscos, aproveitando as oportunidades do mercado e amenizando as ameaças, enquanto 58% não realizam qualquer planejamento formal, destes 47% são microempresas.

Quanto aos sistemas de informação, os hotéis podem utilizar diversos programas para coletar, armazenar e comunicar os dados. Os principais itens de controle são apresentados com seus percentuais na figura 5.

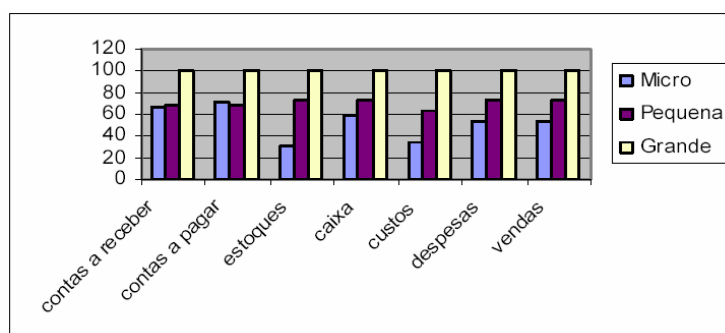


Figura 5: Controles Aplicados em hotéis

O orçamento, por exemplo, é utilizado por 26% dos micro e pequenos hotéis, já 100% em grandes empreendimentos hoteleiros. Entretanto, na avaliação de desempenho estratégico, por exemplo, apenas um hotel utiliza a ferramenta *balanced scorecard*.

Entre as medidas de desempenho, a satisfação dos hóspedes é uma das principais preocupações entre os gestores hoteleiros. Desta forma, geralmente eles geram relatórios sobre pesquisas de satisfação feitas na saída dos hóspedes com preenchimento de um questionário avaliando os serviços e dando sugestões para futuras melhorias. Esta pesquisa é uma importante ferramenta na tomada de decisões do hotel, por meio dela os gestores sabem quais áreas devem ter seus controles aprimorados.

Outra informação de destaque é o acompanhamento do ponto de equilíbrio, ou seja, o número mínimo de hóspedes que o hotel precisa receber para que não tenha prejuízo. O ponto de equilíbrio da maioria dos hotéis é próximo de cinquenta por cento da ocupação. Porém, os hotéis apresentam diferentes níveis de ocupação, conforme figura 6.

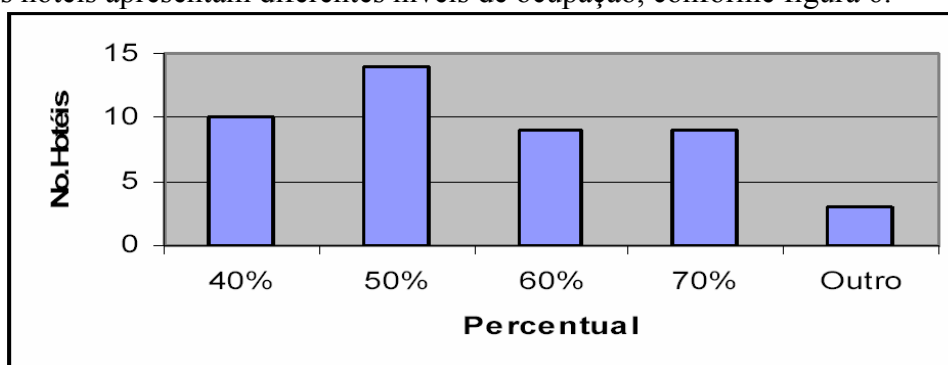


Figura 6: Nível de ocupação em percentual do ponto de equilíbrio

É importante mencionar que na baixa e média temporada os hotéis, principalmente os de praia, têm dificuldades para atingir o ponto de equilíbrio. Para tanto, os gestores devem acompanhar o nível de ocupação e acelerar a captação de eventos e outras fontes de receitas para evitar prejuízos nesse período.

c) Quanto aos controles de métodos e procedimentos

Os hotéis apresentam determinados procedimentos caracterizados pela cultura interna, ou seja, são formais. Entre os elementos de destaque nessa categoria de controle estão os procedimentos com 42% e as regras e sanções com 36%. A figura 7 apresenta os métodos e procedimentos de controles internos aplicados nos hotéis pesquisados.

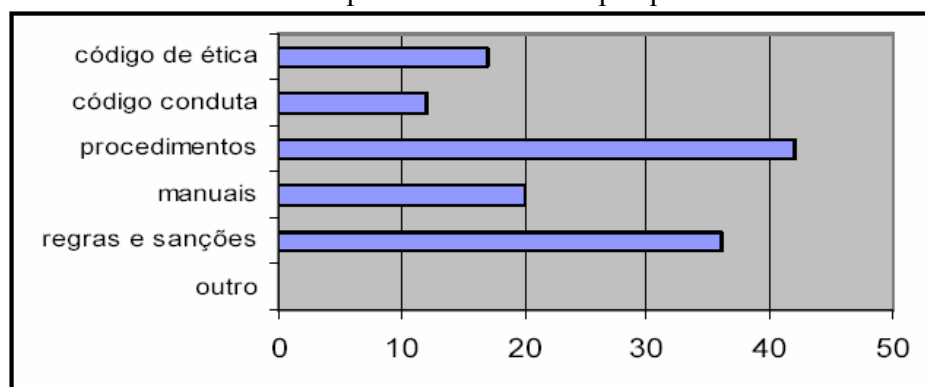


Figura 7: Percentuais de controles de métodos e procedimentos

Conforme figura 7, é incipiente o emprego de atributos filosóficos, demarcando seu propósito e seus valores. Assim, o destaque negativo é a presença em poucos hotéis do código de conduta e ética, com 12 e 17%, o que de certa forma pode explicar o elevado número de fraudes praticadas pelos colaboradores.

5. Análise dos Resultados

A análise centrar-se-á basicamente nos controlos internos e nas práticas abordadas no trabalho, decorrentes dos conteúdos, com alguns comentários que não podem ser generalizados em torno do que atualmente considera-se prática aceitável em hotéis.

Para melhor analisar os resultados obtidos na pesquisa, apresenta-se em conjunto dados sobre fraudes. Assim, dos hotéis pesquisados 33 ou 70% já foram vítimas de fraude, conforme tabela 3.

Tabela 3: Resultado sobre fraudes em empresas hoteleiras por porte

Micro		Pequena		Grande	
Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
21	13	12	4	1	0

Quanto aos agentes responsáveis pelas fraudes, os clientes aparecem em primeiro lugar, enquanto os empregados em segundo e fornecedores em terceiro, conforme figura 8.

Entre as fraudes os clientes são responsáveis por 64%, os empregados por 27% e os fornecedores por 9%. Se comparado à pesquisa da Kroll, mencionada no item 2.1.3, verifica-se uma inversão nos agentes, fornecedores com 41% e clientes com 19%.

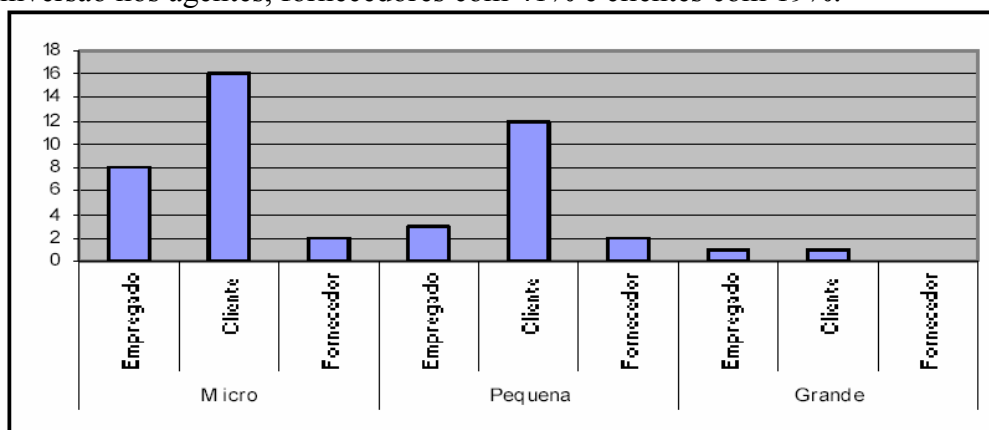


Figura 8: Número de fraudes cometidas pelos agentes

Quanto às fraudes eletrônicas verifica-se, que apesar do montante de vendas por Internet em hotéis ser representativa, conforme figura 9, as fraudes relacionadas a esse tipo de ferramenta são inexpressivas, representando 4% dos hotéis.

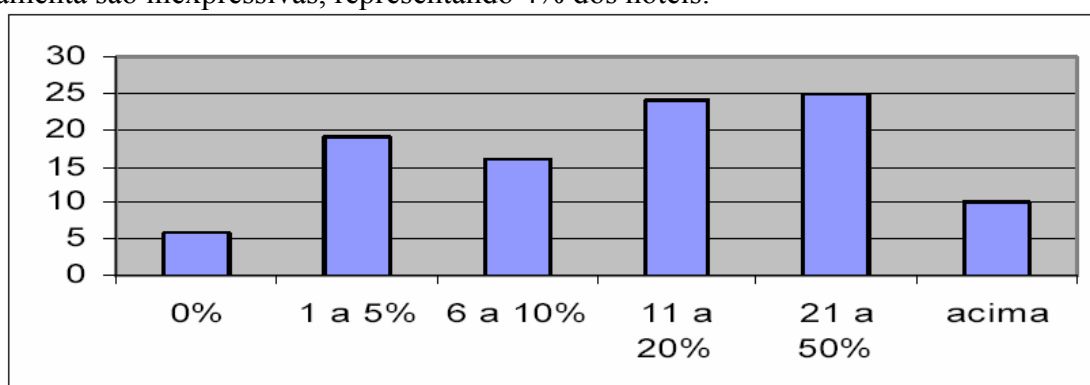


Figura 9: Percentual de vendas do hotel via internet

Os aspectos negativos da pesquisa ficam na questão dos relatórios contábeis, a grande maioria dos gestores hoteleiros não tinha clareza na definição do tipo de relatório gerado pelo sistema e sua periodicidade. Isto deve-se talvez a falta de contabilidade interna, já que das 60 empresas que responderam ao questionário apenas uma elaborava sua contabilidade

internamente. Como a contabilidade, geralmente, é o centro do sistema de controle interno fica um ponto de interrogação quanto a sua eficiência.

Os hotéis, por exemplo, em áreas críticas como controle de receitas e estoque podem utilizar programas que registram todas as operações, possibilitando a conferência diária por meio de comandas. Um cartão magnético pode ser utilizado na hora da venda, atualizando automaticamente todos os dados, inclusive, o estoque e o registro da receita. Isto evita manipulação por parte dos colaboradores do hotel e possibilita a checagem das operações.

Embora, os hotéis utilizem alguns dos elementos do controle interno, o que destaca-se é a falta de controles formais como, manuais indicando níveis de responsabilidade e procedimentos adequados. Além, da falta de um conjunto de valores e código de ética, indicando os padrões e condutas aceitáveis.

Embora, somente alguns controles internos foram estudados verificou-se a utilização de uma quantidade reduzida dos elementos básicos mencionados na revisão.

6. Conclusões e Recomendações

O trabalho atingiu seus objetivos ao apresentar os diferentes elementos de controle interno utilizados em empresas hoteleiras. Foram verificados elementos aplicados as diferentes categorias de controle interno.

Primeiramente, apresentou-se na categoria dos elementos organizacionais e estruturais relacionados ao comportamento, como treinamento, estrutura organizacional e segregação de responsabilidade.

Posteriormente, elencou-se na categoria dos elementos do sistema de informações a elaboração do planejamento estratégico, controles aplicados em itens como, contas a receber e pagar, estoques, caixa, custos e despesas e vendas. Também abordou-se as informações geradas sobre ponto de equilíbrio e sobre a satisfação dos hóspedes, entre outras. Finalmente, na categoria métodos e procedimentos linkou-se os elementos formais utilizados na condução dos controles internos, entre eles, podem-se destacar o código de ética e conduta, procedimentos, manuais e regras e sanções.

Os hotéis inseridos em mercado competitivo, o controle interno passa a ser um bom presságio para desempenho superior. Assim, é fundamental que os hotéis adotem controles internos bem estruturados para evitar prejuízos nas suas atividades.

Como a estrutura de controle interna é discutida mais amplamente entre a alta administração, muitos gestores operacionais consideram o assunto essencialmente de responsabilidade do financeiro e da contabilidade. Considerando que muitas avaliações são feitas por altos executivos e consultores, assim, os gestores operacionais não sentem nenhum compromisso de alinhar e incorporar metas como, rentabilidade, crescimento e aderência aos padrões éticos em suas atividades. Portanto, é necessária a educação de gestores operacionais sobre seu papel no sistema de controle.

Recomenda-se, que alguns itens de controle sejam estudados com mais profundidade Também é importante estudar mais detalhadamente os controles aplicados em hotéis, e que não puderam ser inseridas neste estudo.

REFERENCIAS

- ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. *Resultado da Pesquisa em Hotéis no Ano de 2005*. Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em 26 de abril de 2006.
- ALMEIDA, M. C. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 5 ed. São Paulo: Atlas 1996.
- ANSOFF, H. I. *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. California Management Review, Vol.18, 1975, pg. 21-33.

- ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATTIE, W. *Auditoria Interna*. São Paulo: Atlas, 1992.
- ATTIE, W. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARBETTA, Pedro A. *Estatística Aplicada as Ciências Sociais*. 5ª.Ed.Florianópolis: UFSC, 2004.
- BRAGA, R. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração geral*. 3 ed. São Paulo: Makkon Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Iniciação à organização e controle*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CREPALDI, S. A. *Auditoria contábil: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CREPALDI, Silvio A. *Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 1998.
- FRANCO, H. MARRA, E. *Auditoria contábil*. Normas de auditoria. Procedimentos e papéis de trabalho. Programas de auditoria. Relatórios de auditoria. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GARCIA, F. A. N. *Controle interno inibidor de erros*. Pensar Contábil. Ano I - n. ° 2. Nov. CRC-RJ, 1998.
- GIL, Antônio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JACKSON, Steve, SAWYERS, Roby. *Managerial Accounting: A focus on Decision Making*. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.
- LOPES DE SÁ, Antonio. *Curso de Auditoria*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES DE SÁ, Antonio. *Perícia contábil*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível no site <http://www.turismo.gov.br>, acesso em 05 de abril de 2006.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Excelência na administração estratégica: A competitividade para administrar o futuro das empresas*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Relatório da Kroll* disponível em: www.transparencia.org.br/docs/kroll-final-2003
- RITTENBERG, N. A., SCHWIEGER, G. *Auditing: Concepts for a Changing Environment*. 2.Ed. New York: Dryden Press, 1998.
- ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. *The Controller`s Function: The Work of the Managerial Accounting*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- SIMONS, Robert. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business, 1995.
- *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- TUOMELA, Tero-Seppo. *The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system*. Management Accounting Research, V.16, jun/2005.