

## CONTRIBUIÇÕES DA AUDITORIA NOTURNA À EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS EM UMA UNIDADE HOTELEIRA

Eliseu Moraes Neto<sup>1</sup>

Jailson Ribeiro de Oliveira<sup>2</sup>

### RESUMO

No mundo corporativo atual a empresa mais preparada atinge seus objetivos mais rapidamente; e com a concorrência de grandes redes hoteleiras não se pode medir esforços para se manter no mercado de forma competitiva, satisfazendo clientes e com resultados financeiros admissíveis a novos investimentos internos e até de abertura de novas filiais. A obtenção e a avaliação da eficiência das atividades operacionais de uma entidade, em comparação com os objetivos estabelecidos, é uma premissa à eficiência e eficácia da gestão – Sendo perseguida com maior confiabilidade pelo processo de auditoria noturna, que consolida os resultados do dia corrente no sistema de informação e, paralelamente, inicializa o novo dia. O presente estudo visa identificar a contribuição do processo de auditoria noturna à eficiência da unidade hoteleira. O foco da auditoria é a prevenção contra estornos e a validação dos dados gerados do sistema – Visando a eficiência operacional. Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, de natureza qualitativa, realizada em uma unidade hoteleira localizada no nordeste brasileiro, cujas instalações contêm 214 UH, 02 restaurantes, 02 bares, sauna, 04 piscinas, 02 jacuzzi, sala de leitura, 02 salões de jogos, estacionamento com 102 vagas, serviço de lavanderia, business center, centro de eventos com 25 salões moduláveis. A UH tem como foco principal os clientes do turismo de lazer, possuindo 150 colaboradores. Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada junto ao Gerente Geral da UH, Pós-graduado em Gestão Empresarial, com aproximadamente 10 anos de atuação no setor, sendo 3 anos de Gerência. Os principais resultados alcançados apontam contribuições relevantes da auditoria operacional nos processos diários da UH: lançamento de diárias, configuração de categoria de apartamento comprada, acompanhamento de contas pendentes e fechamento em até 48 horas, acompanhamento do saldo de hóspede, fechamento das contas de eventos, ligações tarifadas, lançamentos dos pontos de venda de A&B e conferência de estorno. Conclui-se que a auditoria operacional noturna diminui falhas nos processos e credibiliza dados gerados no *software* – Gerando eficiência nos processos e melhorando o nível de serviços aos clientes.

**Palavras-Chave:** Auditoria noturna. Eficiência. Processos. Unidade hoteleira.

---

1 Aluno do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) E-mail: eliseumoraesneto@yahoo.com.br

2 Professor Orientador do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: jailsonribeiro@gmail.com

## AUDIT OF CONTRIBUTIONS NIGHT PROCESS EFFICIENCY IN A HOTEL UNIT

### ABSTRACT

In today's business world the most prepared company achieves its goals more quickly; and competition from large chains can spare no effort to stay competitively in the market, satisfying customers and financial results permissible to new inward investment and to opening new branches. Obtaining and evaluating the effectiveness of operational activities of an entity as compared to the stated objectives, it is a premise to the efficiency and effectiveness of management - being pursued with greater reliability by the night audit process, which consolidates current day's results in information system and at the same time starts the new day. This study aims to identify the contribution of the night audit process efficiency of the establishment. The focus of the audit is to prevent chargebacks and validation of the data generated from the system - Aiming operational efficiency. It is a survey descriptive, qualitative, held in a hotel unit located in northeastern Brazil, whose facilities contain 214 UH, 02 restaurants, 02 bars, sauna, 04 pools, 02 hot tub, reading room, 02 rooms games, with 102 parking spaces, laundry service, business center, event center with 25 modular rooms. The UH focuses primarily on leisure tourism customers, having 150 employees. Data were collected through semi-structured interview with the General Manager of UH, Postgraduate in Business Management, with approximately 10 years of experience in the industry, with three years of management. The main results achieved holds significant contributions to performance auditing in the daily processes of UH: Release daily, bought apartment category setting, monitoring of outstanding accounts and closing within 48 hours, guest balance monitoring, closure of events accounts, charged calls, releases the outlets of A & B and cancelation conference. It concludes that the night auditing reduces failures in processes and credence data generated in software - Generating process efficiency and improving the level of customer service.

**Keywords:** Night audit. Efficiency. Processes. Hotel unit.

### 1 INTRODUÇÃO

A hotelaria vem crescendo a cada ano. O Turismo de lazer, eventos, negócios e saúde vêm estimulando a abertura de novos hotéis como também obrigando as empresas oferecerem melhores serviços a um baixo custo. Os objetivos das empresas hoje são “melhores resultados com menos recursos”. Com isso os administradores tem que analisar e utilizar técnicas para atingir os resultados agradando os investidores e clientes. O crescimento deste mercado também necessita de profissionais qualificados para o atendimento com excelência e execução dos processos.

Para garantir a boa qualidade e confiabilidade das informações realizadas no decorrer do dia para as tomadas de decisões gerenciais é primordial a existência de uma auditoria noturna. Pela natureza operacional deste procedimento, consolida-se os resultados do dia corrente no sistema de informação e, paralelamente, inicializa o novo dia.

A auditoria noturna é de extrema importância e está cada vez mais presente nos hotéis. O auditor tem a responsabilidade de melhorar os processos, verificar valores de diárias, conferência de faturamento, taxa de ocupação, cadastro do hóspede, notas de consumo de A&B, tarifação da telefonia, análise de contas de grupo, fluxo de caixa do dia, análise de estorno, saldo em curso dos apartamentos, fechamento da máquina ECF e fechamento do dia do software. Todos estes pontos são executados no decorrer do dia pelos setores da recepção, restaurante, reservas e telefonia.

Para realizar a auditoria é necessário o conhecimento de toda atividade e processos executados pelos operadores. Ter apoio dos gestores e administradores envolvidos e principalmente ser imparcial na elaboração do relatório. A tarefa do auditor noturno é de extrema importância para o diagnóstico das possíveis falhas e proporcionar confiabilidade nas informações geradas para que possam ser tomadas as decisões gerenciais.

Neste trabalho será estudado um hotel com atuação no mercado de mais de 20 anos e situado no nordeste brasileiro. A empresa possui uma departamentalização e organograma bem estruturado.

Devido às organizações estarem crescendo e cada vez precisando de maiores controles internos e dados verídicos para tomadas de decisões a auditoria é uma ferramenta fundamental para o gestor. Com isso, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: **“Qual a eficiência do processo de auditoria noturna na unidade hoteleira?”**

Para compreensão do ambiente e contexto da hotelaria, faz necessário resgatar fatos históricos relevantes, considerando que teve seu início na antiguidade com estâncias instaladas pelos romanos na Britânia (Inglaterra), Helvécia (Suíça) e no Oriente Médio. Com o passar dos anos foi havendo evolução e o registro dos primeiros hotéis foi no final do século XVIII, após a revolução industrial, na Inglaterra, Europa e EUA. Em 1870 foi adaptado o banheiro privativo dentro do quarto e então surgiu a denominação de apartamento. No Brasil a ascensão

hoteleira surgiu após a 2ª guerra mundial, lançamento dos Boeing 747 para transporte de pessoas e prosperidade econômica no mundo proporcionado a sociedade gastar com lazer (ANDRADE; BRITO; JORGE, 1999).

A concorrência no Brasil na 2ª metade do século XX veio com as grandes redes hoteleiras com produtos e serviços de padrões internacionais e preços competitivos. Com isso o mercado brasileiro teve que melhorar a sua infraestrutura, serviços e contratar profissionais qualificados para gerenciarem, executarem e proporcionar satisfação aos hóspedes e gerar lucros aos investidores.

Com uma mão de obra qualificada iniciava-se o processo de hotelaria com a definição de tarifas, vendas aos futuros clientes, recepção destes hóspedes, arrumação dos apartamentos, preparação do café da manhã, comercialização de produtos nos pontos de vendas e etc. Focava-se principalmente no assunto deste trabalho (auditoria), para que houvesse um auxílio e conferência dos processos que fossem e/ou foram executados pela recepção, reservas, telefonia e A&B foi criado o cargo de auditor noturno.

Segundo Davies (2004), cabe à função de auditor noturno registrar minuciosamente o faturamento diário do Hotel, verificando se até o turno da manhã todas as contas dos hóspedes estão corretas e de acordo com o lançado, verificar e fazer os lançamentos diários de todas as áreas nos fólios dos hóspedes, conferência e auditoria nos apartamentos, zerar o dia com os saldos das contas, realizar auditoria dos débitos de A&B.

A auditoria deve realizar um processo sistemático, obtenção e avaliação objetiva, afirmações a respeito de ações e eventos econômicos, critérios estabelecidos, comunicação dos resultados e usuários interessados nas informações (MATESSICH, 1972).

O auditor noturno hoteleiro realiza o tipo de auditoria operacional. O profissional precisa de um bom entendimento dos processos e objetivos da auditoria. A importância desta auditoria é evidenciar que o que foi planejado está sendo executado de forma correta cumprindo com os requisitos, consolidação das informações geradas, diagnósticos de erros e/ou fraudes e melhoria contínua. O auditor obriga, de forma indireta, aos profissionais exercerem suas atividades de forma correta e honesta; auxilia o gestor a diagnosticar falhas nos processos, que devido ao mercado exigir a polivalência de seus profissionais, este gestor acaba ficando na operação e afastando-se da estratégia, que é crucial na sua atividade, e

melhorar todo o seu processo e/ou colaborador, além de proporcionar que o Gerente Geral, Diretor e Investidor saibam que as informações geradas são confiáveis e possam tomar decisões para o futuro da organização.

A auditoria noturna é uma ferramenta indispensável para o crescimento das organizações evitando riscos, erros, desperdícios e desvios. A organização que deseja continuar sendo competitiva no mercado deverá implantar este processo de auditoria e o profissional auditor deverá estar atualizado com as inovações do setor, recursos tecnológicos e sem dúvida executar a sua função com ética.

O mercado cada vez mais competitivo obriga as organizações terem um melhor controle de seus processos para evitar perdas, evitar custos desnecessários e evitar desgastes com parceiros de negócios. A auditoria noturna hoteleira visa identificar estas possíveis falhas e serem reparadas no mesmo dia da sua competência.

Cada setor existe um gestor, mas o trabalho do auditor propicia um apoio no diagnóstico e apontamento de melhorias dos setores da recepção e vendas do restaurante. Hoje no mercado corporativo a empresa como um todo está interligada e o bom relacionamento entre setores/auditor é de extrema importância para os resultados da empresa. Devido ser auditado as vendas do restaurante o gerente de A&B terá informações de receita e se o processo de venda do cliente foi realizado de forma correta onde evite possíveis estornos no *check-out* realizado pelo hospede.

A recepção é auditada por completo e estas informações geradas para o Gerente de Hospedagem que identificará se algum colaborador está negligente em parte do processo.

O *controller* e financeiro recebem as informações de forma correta onde possam dar continuidade nos processos executados no dia anterior, como por exemplo, o envio da cobrança a agência e/ou empresa das diárias de seus clientes. Com a conferência realizada pelo auditor estes setores dão prosseguimento às tarefas.

O papel do auditor noturno é quase imprescindível nos hotéis hoje. Além da responsabilidade citada acima o auditor noturno também proporciona informações reais da empresa para que o administrador possa tomar a decisão.

No mundo corporativo atual a empresa mais preparada atinge seus objetivos mais rapidamente e com a concorrência de grandes redes não se podem medir esforços de se manter no mercado de forma competitiva, satisfazendo clientes e

com resultados financeiros admissíveis a novos investimentos internos e até de abertura de novas filiais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TURISMO

O turismo é um setor da economia de grande representatividade para uma cidade, região ou país. Como definição, McIntosh e Gupta (1990) afirmam que “o turismo, de forma ampla, é assumido como a ciência, a arte e a atividade de atrair, transportar e alojar visitantes a fim de satisfazer suas necessidades e seus desejos”. Por sua vez, Mathieson (1990) complementa que o turismo:

é o movimento temporário de pessoas para locais de destinos distintos de seus lugares de trabalho e de morada; incluindo também as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino e as facilidades para promover suas necessidades.

Na realidade a definição exata do turismo é bem complexa, mas a sua importância é uma realidade no mercado atual. O setor vem crescendo conforme a necessidade do mercado e acompanhando os avanços tecnológicos e expectativas dos clientes. Em sua obra, Lage e Milone (2000) enfatiza “o que se observa no turismo atual é a existência de uma rica e grandiosa indústria que se relaciona com todos os setores da economia mundial e que deverá continuar atendendo aos interesses da humanidade nos próximos milênios.” O referido autor ainda afirma que “o setor do turismo gira em torno de demanda ou procura turística e da oferta turística”.

Para haver procura turística, o destino precisa explorar suas riquezas naturais ou criar atrativos para atrair os clientes. Conseguindo a captação deste cliente os hotéis e toda infraestrutura que gira em torno do turismo precisam estar qualificados para proporcionar um atendimento com qualidade.

Nesse sentido o mercado precisava qualificar sua mão de obra e as instituições de ensino perceberam isso.

[...] no período de 1994 a 2000, ocorreu um crescimento de 627% no total de cursos de turismo e hotelaria; 537% de aumento para o de Turismo;

162% para o de Hotelaria; 800% para Turismo e Hotelaria mais os cursos de Administração com Habilitação em Turismo e/ou Hotelaria (OLIVEIRA, 2004, p. 66).

Na década de 1990 foram criados 56 cursos, a partir de 2000 foram instituídos 113 cursos superiores de hotelaria (OLIVEIRA, 2004, p. 80). Por isso o Turismo se firma como uma grande indústria e fonte principal de renda em várias capitais e cidades do Brasil.

## 2.2 AUDITORIA OPERACIONAL

A auditoria noturna, mesmo com grande importância na indústria hoteleira, não se tem um curso técnico ou superior e trabalho científico publicado. O auditor noturno executa atividades focadas na auditoria operacional. A auditoria, expondo etimologicamente, origina-se do latim *audire*, que significa *ouvir*.

Antes de se falar sobre auditoria operacional, cabe compreender a auditoria, que é definida como “uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas” (INSTITUTO..., 1991, p.33).

O termo auditoria também pode ser entendido “como o campo do saber voltado para o desenvolvimento e para o aperfeiçoamento do processo sistemático de obtenção de evidências que visa aquilatar o grau de conformidade das práticas e afirmações frente aos padrões estabelecidos e à comunicação dos resultados aos diversos interessados” (PINHO, 2007, p. 03).

A auditoria é um processo sistemático e focado na avaliação de evidências. Estas evidências podem ser dos processos administrativos e/ou produtivos que os colaboradores executam e nas informações que estão sendo geradas. Também é analisado se a normatização e os padrões que foram definidos pela empresa estão sendo seguidos de forma coerente e eficaz.

Os hotéis controlando suas atividades, processos e receita proporciona a diminuição dos riscos existentes que toda organização é passível. Em resumo a auditoria é o comparativo do processo realizado com o processo desejado.

Segundo Boynton, Johnson e Kell (2004, p. 31), existem três tipos de auditorias: “demonstrações contábeis, *compliance* e operacional”.

A auditoria de demonstração contábil: “envolve obtenção e avaliação de evidências a respeito das demonstrações contábeis de uma entidade, para emissão de parecer se sua apresentação adequada, de acordo com Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (PCGA) [...]”. Isso é para legitimar as informações da empresa perante ao mercado e governo. Mas as empresas que são obrigatórias a passar por esta auditoria ainda são muito restritivas.

Segundo Pinho (2007, p. 41-42), as empresas são as seguintes:

- sociedades por ações de capital aberto (art. 177 da Lei nº 6.404/76);
- instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, exceto as sociedades de crédito ao microempreendedor; câmaras prestadoras de serviços de compensação e liquidação;
- planos de saúde (são dispensadas as operadoras com menos de 20 mil usuários);
- eventos culturais com uso de verba incentivada; - exploração de bingos;
- seguradoras; - previdências privadas;
- pessoas jurídicas de direito privado mantenedoras de instituições de ensino superior;
- entidades beneficentes de assistência social cuja recita bruta seja superior a R\$2.400.000,00; - sociedades beneficiárias de recursos oriundos de incentivos fiscais (ADENE; ADA);
- fundos em condomínio;
- sociedades de investimentos;
- entidades responsáveis pelo mercado de balcão organizado; bolsas de valores;
- cooperativas (em casos especiais, podem ser dispensadas);
- programa de revitalização de cooperativas de crédito agropecuário;
- companhia emissora de títulos negociáveis ou contratos de investimento coletivo; - incorporação, fusão, cisão em companhias abertas;
- por condição imposta por órgãos controladores, mantenedores ou concedentes de créditos.

Já a **Auditoria de Compliance** “envolve obtenção e avaliação de evidências para determinar se certas atividades financeiras ou operacionais de uma entidade obedecem a condições, regras ou regulamento a elas aplicáveis”. Os pareceres da auditoria deverão ser apresentados à autoridade que o estabeleceu (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2004, p. 32).

Por sua vez, **Auditoria Operacional** “envolve a obtenção e avaliação de evidências a respeito da eficiência das atividades operacionais de uma entidade, em comparação com os objetivos estabelecidos” (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2004, p. 32). Esta auditoria operacional é base utilizada para o nosso tema de auditoria noturna. A auditoria operacional pode abranger todas as atividades de um setor ou

de toda a empresa. Pode ser medida a eficácia, sucesso nas metas e objetivos estabelecidos, e eficiência, melhor aproveitamento de seus recursos dentro do processo.

### 2.3 EFICÁCIA E EFICIÊNCIA

Eficácia é uma medida do alcance dos resultados e Eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens e serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas (CHIAVENATO, 1999, p. 56).

A eficácia esta associada à noção de metas e tempo, relação entre resultados pretendidos e resultados obtidos, grau em que se alcançam os objetivos e as metas em um determinado período de tempo. A eficiência é a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo, produzir o máximo com o mínimo de desperdício, produtividade operacional, eficiência está associada à racionalidade (PORTAL..., 2013).

O processo de auditoria tem que atrelar estes pontos citados acima para realizar e atingir o que está buscando. As organizações precisam cada vez mais de eficiência em seus processos para principalmente satisfazer seus clientes e evitar desperdícios e perda de tempo da mão de obra que acarretaram custos maiores em seus processos produtivos. A empresa verificando esta necessidade e realidade atual para todo campo de atuação já consegue se manter no mercado cada vez mais competitivo.

O processo da eficiência é o começo, mas precisa ser medido se está tendo eficácia. Um ponto está interligado com o outro. A eficácia tem que ter pessoas habilitadas e qualificadas para analisar o que está acontecendo e ter uma visão crítica de expor o que está correto ou corrigir e alertar quem tem a responsabilidade e poder de decisão de alterar o que está falho.

Cabe ressaltar que sempre haverá a preocupação com eficiência e eficácia dentro da organização, mas o princípio básico para o sucesso da empresa é planejar, organizar, dirigir e controlar.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDO**

A pesquisa em questão foi do tipo descritiva, de natureza qualitativa, realizada em uma unidade hoteleira localizada no nordeste brasileiro. De acordo com Zanella (2009), a pesquisa descritiva se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações.

A Pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade (ZANELLA, 2009).

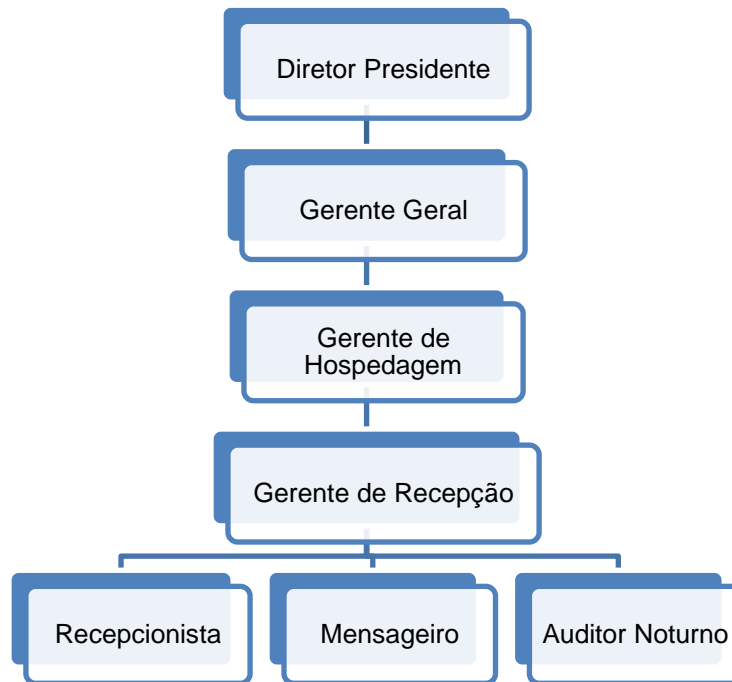
#### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO**

O ambiente de estudo é uma unidade hoteleira que conta com as seguintes instalações: 214 UH's, 02 restaurantes, 02 bares, sauna, 04 piscinas, 02 jacuzzi's, sala de leitura, 02 salões de jogos, estacionamento com 102 vagas, serviço de lavanderia, business center, centro de eventos com 25 salões moduláveis.

A unidade hoteleira devido a sua localização tem o foco principal com os clientes do turismo de lazer, mas para agregar ao hotel foi construído o centro de eventos que quando é realizada a venda da locação do salão já é divulgado o hotel como oficial do evento e com isso a captação de novos hóspedes no segmento de turismo de eventos é realizada.

Possui 150 colaboradores para a operação do hotel, mas o setor que estamos tratando nesta pesquisa é a recepção e segue organograma abaixo:

**Figura 1** – Organograma da empresa hoteleira.



**Fonte:** elaborado pelo próprio autor

### 3.3 SUJEITO DA PESQUISA

O respondente da pesquisa foi o Gerente Geral da Unidade Hoteleira pesquisada, cujo perfil de formação é Superior Tecnológico em TI e Pós-graduando em Gestão Empresarial, com aproximadamente 10 anos de atuação no setor, sendo 3 anos de Gerência.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados da referida pesquisa foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, realizada durante o mês de junho de 2015, nas instalações do hotel. A temática estudada aborda a eficiência da auditoria noturna hoteleira.

A entrevista é uma técnica utilizada para pesquisas qualitativas em que a presença do pesquisador no momento da coleta de dados da pesquisa é fator *sine qua non* para a realização da entrevista. A vantagem desta técnica é que ela pode ser realizada com todos os segmentos da população, permite analisar atitudes, comportamentos, reações e gestos, além de dar maior flexibilidade ao entrevistador (ZANELLA, 2009).

A entrevista tornou-se um instrumento, do qual se servem constantemente com maior profundidade, pois os pesquisadores das áreas das ciências sociais e psicológicas recorrem a este método sempre que têm necessidade de obter dados que não são encontrados em registros ou fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas.

Os dados foram organizados por meio da consolidação das respostas, analisando a percepção do respondente, face ao seu know-how e experiência frente a teoria de eficiência da auditoria noturna hoteleira.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os **processos** diários da Unidade Hoteleira pesquisada são: lançamento de diárias, configuração de categoria de apartamento comprada, acompanhamento de contas pendentes e fechamento em até 48 horas, acompanhamento do saldo de hóspede, fechamento das contas de eventos, ligações tarifadas, lançamentos dos pontos de venda de A&B (Alimentos e Bebidas) e conferência de estorno.

O foco da auditoria é a **prevenção** contra estornos e a validação dos dados gerados do sistema – Visando a eficiência operacional.

A **auditoria noturna** foi implantada em abril 2013 com intuito de minimizar falhas nos processos diários para serem corrigidos antes do fechamento do dia no *software*. Um dos primeiros passos foi montar um procedimento de auditoria, conjuntamente ao sistema de informação, que fora substituído, já alinhado a esta visão de prevenção, eficiência e resultado.

Os **principais problemas e ganhos** incorporados a partir da **auditoria noturna** estão descritos na tabela 1, apresentada a seguir:

**Tabela 1** – Principais problemas e ganhos incorporados a partir da auditoria noturna

Processos	Principais erros cometidos	Ganhos incorporados auditoria noturna
Lançamento de diárias	Lançamento de diária com valor incorreto (seja para mais ou menos) no sistema	Evitou-se transtornos com o hóspede no ato do <i>check-out</i> com cobrança indevida ou evitar prejuízo com cobrança menor do que a acordada, além de evitar o mesmo tipo de transtorno com as agências, operadoras e empresas, devido o hóspede ter realizado o pagamento diretamente a estes parceiros e

		o hotel faturar para os mesmos.
Configuração de categoria de apartamento comprada	O hóspede era acomodado erroneamente em categoria inferior da comprada e só era identificado no ao <i>check-out</i> ou com reclamação posterior vinda da agência, operadora ou empresa	Com a conferência na auditoria, caso ocorresse esta falha era identificado na 1º diária e já acionava o cliente para retratação e identificado o recepcionista que cometeu falha para ser orientado e assumir o prejuízo que foi cometido
Acompanhamento de contas pendentes e fechamento em até 48 horas	Considerável número de contas pendentes. Quando o cliente realizava <i>check-out</i> e havia alguma pendência que impossibilitava o fechamento da sua conta a mesma era transferida para a conta pendente para liberação da UH no sistema e posteriormente ser encerrada de forma correta	Diminuição ocorreu devido a conferência preventiva realizada no dia a dia pelo auditor e no ato do <i>check-out</i> todas as possíveis pendências já haviam sanadas
Acompanhamento do saldo de hóspede	Alguns hóspedes não vinham por empresa ou agência e sim realizam negociação diretamente com o hotel. A situação problema que poderia acontecer era do hóspede sair sem pagar	O auditor identificava qual era o hóspede com pagamento direto no hotel e verificava se a recepção havia solicitado os dados do cartão de crédito para uma futura cobrança caso o hóspede saísse sem pagar. O auditor também apontava quando o saldo atingia o valor de R\$1.000,00 para o hóspede realizar pagamento parcial
Fechamento das contas de eventos	A falha que acontecia era do evento finalizar e a conta permanecer aberta. Esta conta sem ser encerrada não era gerado o boleto para pagamento e a unidade hoteleira não receberia ou demoraria a receber este pagamento. Deixaria de	As contas eram encerradas ao término de cada evento e o setor financeiro conseguia capitalizar o dinheiro que antes estava parado no próprio sistema

	capitalizar o seu próprio dinheiro	
Ligações tarifadas	O sistema de telefonia não funcionava por um determinado motivo e não eram tarifadas as ligações nos apartamentos realizadas pelos clientes	O auditor aumentou a receita de telefonia, pois em caso de problema era identificado diariamente onde solucionava e lançava as ligações não tarifas. Evitou-se prejuízo para a empresa
Lançamentos dos pontos de venda de A&B (Alimentos e Bebidas)	A principal falha neste procedimento era a ausência da assinatura, pois quando não havia assinatura do hóspede no extrato de consumo e no ato <i>check-out</i> o mesmo questionasse o hotel não teria a comprovação do seu consumo e deveria realizar o estorno do lançamento, prejuízo para o hotel. A assinatura do gerente e diretor era para quando os mesmos consumissem, quando não havia assinatura seria questionado o caixa, pois poderia acontecer de ter tido venda e pagamento e como forma de não repassar o dinheiro e dá baixar no seu estoque era lançado na conta dos mesmos.	Redução significativa de estornos referente ao setor de Alimentos e Bebidas, pois os extratos de consumo havia assinatura e os que não tinham no dia posterior era deixado para o restaurante solicitar a assinatura do cliente. Era identificado o consumo da gerência e diretoria e quando tinha assinatura ou aparentava ser suspeita era realizada uma investigação. Devido a este controle rígido os procedimentos funcionavam
Conferência de estorno	Todos os pontos citados acima eram solucionados no final com estorno do lançamento. Não sabia se era lançamento indevido, mas o prejuízo sempre ficava com a empresa	Com os processos acima sendo verificados e as falhas solucionadas diariamente o estorno reduziu drasticamente

**Fonte:** Pesquisa de campo (2015).

Com todo este processo aplicado é possível diminuir falhas nos processos e credibilizar dados gerados no *software* – Gerando eficiência nos processos e melhorando o nível de serviços aos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto do mundo competitivo as empresas não podem deixar de controlar os seus custos e processos. A atividade econômica hoteleira está em expansão e cada vez mais os concorrentes internacionais estão adentrando no país.

Para os hotéis se manterem competitivos precisam controlar seus processos e custos.

A auditoria noturna mostra-se uma grande ferramenta para o alcance da eficiência da unidade hoteleira como um todo.

A auditoria noturna foi implantada e conseguiu reduzir falhas processos, estornos indevidos, cobranças indevidas, ausência de cobranças e fechamentos de contas, honrar categoria de apartamentos comprados pelos hóspedes e análise das vendas realizadas no restaurante.

Com todo este processo aplicado nas unidades hoteleiras às mesmas conseguirão diminuir falhas nos processos, a partir da identificação dos gargalos, validação dos dados gerados pelo *software* e aumento da produtividade do colaborador – Proporcionando a satisfação dos hóspedes.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. 2. ed. São Paulo: SENAC. 2000.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (AUDIBRA). **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: AUDIBRA, 1991.

BOYNTON, William; JOHNSON, Raymond; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em hotelaria**. 3. ed. Caxias do Sul: Educ, 2004. (Coleção Hotelaria).

LAGE, Beatriz H. G.; MILONE, Paulo Cesar. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATHIESON, Alister. **Tourism: Economic, Physical and Social Impacts**. London: Longman, 1990.

MATTESSICH, Richard. Methodological Preconditions and Problems of a General Theory of Accounting. **The Accounting Review**. Sarasota, 1972.

MCINTOSH, Robert; GUPTA, Shashikant. **Turismo: planeación, administración y perspectivas**. México: Limusa Noriega Editores, 1990.

OLIVEIRA, Maria Angélica R. G. **Panorama do ensino superior em hotelaria no Brasil**. Piracicaba: UNIMEP, 2004.

PINHO, Ruth Carvalho de Santana. **Fundamentos de auditoria: auditoria contábil: outras aplicações de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Definições de eficiência e eficácia**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44038/definicoes-de-eficiencia-eficacia>> Acesso em: 21 jun. 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UAB/CAPES, 2009.