UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AUDITORIA NOTURNA EM HOTÉIS COMPLEXOS:
UM ESTUDO NA CIDADE DE SÃO PAULO

Gleice Regina Guerra

Orientador: Prof. Dr. Edson Luiz Riccio

SÃO PAULO
2004

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

GLEICE REGINA GUERRA

**AUDITORIA NOTURNA EM HOTÉIS COMPLEXOS:
UM ESTUDO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Edson Luiz Riccio

SÃO PAULO
2004

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Guerra, Gleice Regina

Auditoria noturna em hotéis complexos : um estudo na cidade de São Paulo / Gleice Regina Guerra. -- São Paulo, 2004.
265 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Auditoria 2. Hotelaria I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. II. Título.

CDD – 657.45

Aparecida Fontaniello Neppe e
Geraldo Fontaniello,
avós dos sonhos de
qualquer infância.
(in memoriam)

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Edson L. Riccio, orientador, e aos Profs. Dr. L. Nelson Carvalho e Dra. Elizabeth K. Wada, pelas valiosas contribuições.

Aos alunos e ex-alunos, sou grata por todas as perguntas que me obrigam a refletir.

Contribuíram todos os professores, meus antigos ou atuais colegas, que me deram a oportunidade de um debate inteligente.

À Marina Ferreira Carmo, agradeço pela oportunidade de orientar o seu trabalho de conclusão de curso de graduação, em Administração Hoteleira na Universidade Metodista de Piracicaba, em tema correlato ao aqui tratado.

Em particular, este trabalho não existiria sem o auxílio de Thais Spiezzi Rinaldi. Agradeço também, pela participação ativa nos levantamentos de campo, à Mariana Sturion e à Karina Benatti Correa, e aos amigos queridos, com quem tenho sempre contado, Ana Lúzia Magalhães Carneiro, Karina Toledo Solha, Maria Angélica R. G. de Oliveira, Marcelo Traldi Fonseca, Robson Silva Souza.

Durante boa parte de minha vida profissional, tive a sorte e o privilégio de ter, em meus superiores hierárquicos, fontes de aprendizado e inspiração. Obrigada, em especial, ao Prof. David Lord Tuch, meu ‘mentor intelectual’, partícipe de muitos de meus acertos, sem responsabilidade pelos meus erros.

À minha mãe, por ter me ensinado datilografia décadas atrás, e nunca mais ter parado de me ensinar coisas novas. A meu pai, pela integridade moral e pelo caráter, pela coragem e pelo exemplo de desprendimento.

“[...] a auditoria interna fica conhecendo os segredos do espetáculo, tem acesso à informação de bastidores, mas não está no espetáculo. O seu papel é de ajuda, de apoio, de avaliação, de análise, mas não faz parte do roteiro principal”.

Belucio (1988:80)

RESUMO

Esta pesquisa dedica-se a compreender a natureza da atividade conhecida, na indústria hoteleira, por auditoria noturna. É importante por esta atividade ainda não ter sido estudada adequadamente do ponto de vista conceitual e das práticas do mercado, embora seja tratada pela literatura didática e desenvolvida em hotéis.

Com o objetivo de verificar o *state of the art* da auditoria noturna, foi adotada a estratégia de criar o conceito instrumental de hotel ‘complexo’, definido como dotado de porte e/ou categoria de prestação de serviços suficientes para justificar a existência de estruturas organizacionais intrincadas. A premissa subjacente é que o alto investimento absoluto ou relativo (por unidade habitacional) exige processos com maior eficiência e eficácia. A cidade de São Paulo foi escolhida para a pesquisa de campo graças ao seu significativo parque hoteleiro.

A fim de estabelecer bases teóricas que pudessem subsidiar a investigação de campo, a auditoria noturna foi situada no contexto organizacional de um empreendimento hoteleiro; foram analisados a evolução e o conceito de auditoria interna; e caracterizados os sistemas de informação utilizados pela indústria hoteleira para a atividade, dada a relevância de sua configuração para condicionar processos operacionais e financeiros.

Selecionados 41 hotéis complexos de São Paulo, 38 colaboraram com a fase exploratória da pesquisa, dedicada a caracterizar o perfil pessoal e organizacional de 82 funcionários responsáveis pela auditoria noturna. Dentre eles, 10 hotéis, que contavam formalmente com o cargo de auditor noturno, foram objeto de uma pesquisa descritiva, a fim de elencar suas tarefas e de obter suas percepções do *software* hoteleiro utilizado.

Todos os hotéis complexos selecionados têm atividades de auditoria noturna, com o foco principal voltado ao exame diário de todas as contas correntes de recepção. Os responsáveis pela auditoria noturna desenvolvem tarefas operacionais, estão freqüentemente subordinados ao departamento auditado e desconsideram o ambiente de controle.

Como resultado, este trabalho propõe que a auditoria noturna hoteleira não se enquadra no moderno entendimento do conceito de auditoria interna; é uma atividade de inspeção que supre a deficiência ou cumpre o papel de controles internos.

A avaliação positiva realizada pelos auditores noturnos dos hotéis complexos da cidade de São Paulo a respeito dos sistemas de informação utilizados não invalida a constatação de que os principais *softwares* hoteleiros são falhos, oriundos da automatização de tarefas tradicionais, limitando a própria atividade de auditoria noturna.

Palavras chaves: hotelaria; auditoria interna; auditoria noturna.

ABSTRACT

This study is dedicated to the examination of an activity known in the hotel industry as the night audit. The importance of this research is reflected in the fact that the night audit is an activity that has been little studied from the conceptual and practical points of view, although it has been amply described in educational and industry literature.

Given that the primary objective is to define the state of the art of the night audit, this paper initially establishes the contextual concept of the hotel property, as defined as hospitality operations that offer a size or category of service warranting the existence of complex organizational structure. The underlying assumption is that properties with expensive investments necessitate extensive processes to ensure greater efficiency or effectiveness. The city of São Paulo was chosen for field research as its hotel park is the largest in South America.

With the objective to establish a theoretical base to support the field investigation, the night audit was placed in the organizational context of the hotel property; basic concepts, as well as, the evolution of the internal audit were analyzed; and the information systems used by the hospitality industry were described, given their relevance in conditioning operational and financial processes.

Of the forty-one major hotel properties in São Paulo, thirty-eight collaborated in the exploratory phase of the project. In this phase, based on interviews with 82 night audit employees, the profile of the night auditor was established, as well as, his position and relationships within the organizational structure. Of all the subject properties, ten hotels have formally established the position of night auditor in their organizational structure. These employees were the subject of the second phase of the study in which the functions of the night auditor were quantified and described. They were also interviewed in depth as to their opinion on hospitality software.

The results of the study demonstrate that all the subject properties have night auditing activities, but with a primary focus on the daily examination of all open accounts in the front office. The employees responsible for the night audit also execute operational activities and are frequently subordinated within the department that they audit, effectively eliminating any element of actual control.

As a result, this study proposes that the night audit as practiced by the hospitality industry does not correspond to the modern concept of the internal audit; it is an activity of inspection and account verification, isolated to the front office, and in effect, compensates for process deficiencies or, at best, mimics internal controls.

Even though the evaluations by the night auditors were for the most part positive, there are many aspects in which hospitality software is deficient, limiting its use in the auditing capacity.

Key words: lodging industry; internal audit; night audit.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
INTRODUÇÃO	6
OBJETIVOS	10
METODOLOGIA.....	11
1 INDÚSTRIA HOTELEIRA	15
1.1 NEGÓCIO HOTELEIRO.....	16
1.1.1 <i>Negócio hoteleiro no Brasil</i>	20
1.1.2 <i>Negócio hoteleiro em São Paulo</i>	25
1.2 ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA.....	32
1.2.1 <i>Produto hospedagem</i>	33
1.2.2 <i>Processos de hospedagem</i>	39
1.2.3 <i>Front office</i>	41
1.3 CONTABILIDADE HOTELEIRA.....	52
1.3.1 <i>Receitas na hotelaria</i>	55
2 AUDITORIA NOTURNA HOTELEIRA.....	60
2.1 AUDITORIA INTERNA.....	61
2.1.1 <i>Evolução da auditoria interna</i>	62
2.1.2 <i>Características da auditoria interna</i>	66
2.1.3 <i>Classificação da auditoria interna</i>	68
2.2 AUDITORIA NOTURNA.....	70
2.2.1 <i>Evolução da auditoria noturna</i>	71
2.2.2 <i>Objetivos da auditoria noturna</i>	82
2.2.3 <i>Características da auditoria noturna</i>	88
2.2.4 <i>Atividades da auditoria noturna</i>	92
3 SISTEMAS INFORMATIZADOS PARA HOTÉIS	100
3.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	101
3.1.1 <i>Organização e tecnologia de informação</i>	101
3.1.2 <i>Sistemas de gestão empresarial - ERP</i>	102
3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA HOTÉIS	107
3.2.1 <i>Sistemas informatizados na hotelaria</i>	110
3.2.2 <i>Características desejáveis de sistemas hoteleiros</i>	115
3.2.3 <i>Sistemas para a auditoria noturna hoteleira</i>	118
4 AUDITORIA NOTURNA EM HOTÉIS COMPLEXOS DE SÃO PAULO	126
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL	127
4.1.1 <i>Seleção de hotéis</i>	127
4.1.2 <i>Instrumento de pesquisa</i>	131
4.1.3 <i>Resultados</i>	132
4.2 HOTÉIS COMPLEXOS COM AUDITORES NOTURNOS	144
4.2.1 <i>Instrumento de pesquisa</i>	144
4.2.2 <i>Resultados</i>	145

5 SISTEMAS INFORMATIZADOS EM HOTÉIS COMPLEXOS DE SÃO PAULO	157
5.1 CM SOLUÇÕES	158
5.2 FIDELIO.....	161
5.3 SATISFAÇÃO DO USUÁRIO.....	163
5.3.1 <i>Instrumento de pesquisa</i>	163
5.3.2 <i>Resultados</i>	164
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
REFERÊNCIAS	178
GLOSSÁRIO	185
APÊNDICES.....	193
ANEXOS.....	202

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Motivo da viagem do turista estrangeiro ao Brasil, 2001-2002	22
Tabela 2 – Cidades mais visitadas pelo turista estrangeiro no Brasil, 2001-2002	23
Tabela 3 – Tipo de hospedagem utilizada pelo turista estrangeiro no Brasil, 2001-2002.....	23
Tabela 4 – Regiões com maior movimento turístico no Brasil, 1998	24
Tabela 5 – Tipo de hospedagem utilizada pelos turistas internos, 2001	25
Tabela 6 – Número de hotéis e flats das principais cidades brasileiras, 2004.....	26
Tabela 7 – Porte dos hotéis da cidade de São Paulo, 2000 e 2004.....	29
Tabela 8 – Tipo de administração dos hotéis da cidade de São Paulo, 2004	30
Tabela 9 – Tipo de administração e porte dos hotéis da cidade de São Paulo, 2000 e 2004.....	31
Tabela 10 – Ciclo do hóspede: processos de <i>front office</i>	43
Tabela 11 – Ciclo do hóspede e geração de receita.....	57
Tabela 12 – Atividades de auditoria noturna: comparação da literatura hoteleira selecionada.....	95
Tabela 13 – Hotéis selecionados para caracterização geral (1ª. etapa)	130
Tabela 14 – Cargos dos responsáveis pela auditoria noturna.....	134
Tabela 15 – Equipe de <i>front office</i> no turno da madrugada	135
Tabela 16 – Superior hierárquico dos responsáveis pela auditoria noturna	136
Tabela 17 – Superior hierárquico dos auditores noturnos	138
Tabela 18 – Idioma e ambiente dos <i>softwares</i> nos hotéis pesquisados	139
Tabela 19 – Versões de <i>software</i> em uso nos hotéis pesquisados	140
Tabela 20 – Tempo de trabalho em hotelaria x tempo de trabalho no cargo	143
Tabela 21 – Hotéis complexos com auditores noturnos (2ª etapa).....	144
Tabela 22 – Atividades dos auditores noturnos dos hotéis complexos de São Paulo	147
Tabela 23 – Outras atividades dos auditores noturnos dos hotéis complexos de São Paulo	151
Tabela 24 – Atividades operacionais dos auditores nos hotéis complexos de São Paulo	155
Tabela 25 – Produtos oferecidos pela empresa CM Soluções.....	158
Tabela 26 – Produtos oferecidos pela empresa Micros-Fidelio	161
Tabela 27 – Hotéis complexos com auditores noturnos.....	163
Tabela 28 – Avaliação de <i>software</i> hoteleiro pelo auditor noturno: CM e Fidelio	165
Tabela 29 – Avaliação de <i>software</i> hoteleiro pelo auditor noturno.....	166
Tabela 30 – Características do <i>software</i> hoteleiro em ordem de avaliação média	167

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução das chegadas internacionais mundiais (em milhões de turistas).....	16
Figura 2 – Relação entre chegadas internacionais e receita do turismo	17
Figura 3 – Receita da Choice Hotels, milhões de dólares, 1998-2002	19
Figura 4 – Receita da Marriott, milhões de dólares, 1998-2002	20
Figura 5 – Entrada de turistas no Brasil 1982-2002	21
Figura 6 – Principais departamentos de um hotel	40
Figura 7 – Recepção hoteleira: três interpretações.....	42
Figura 8 – Rack de unidades habitacionais: vista detalhada e geral.....	73
Figura 9 – Exemplo de <i>main courant</i> simplificado.....	76
Figura 10 – Relatório impresso por máquina NCR 42	80
Figura 11 – Máquina Sweda.....	80
Figura 12 – Departamento ao qual os que realizam auditoria noturna estão subordinados	137
Figura 13 – Existência de auditor de receitas.....	138
Figura 14 – <i>Softwares</i> de <i>front office</i> utilizados pelos hotéis pesquisados.....	139
Figura 15 – Formação dos responsáveis pela auditoria noturna.....	142
Figura 16 – Faixa salarial dos responsáveis pela auditoria noturna	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDR:	<i>Bordereau</i> ou boletim diário de receita
BID:	Banco Interamericano de Desenvolvimento
C&VB:	<i>Convention & Visitors Bureau</i>
COINF/DPF:	Coordenação de Informática/Departamento da Polícia Federal
Embratur:	Instituto Brasileiro de Turismo
ERM:	<i>Enterprise Resources Management</i>
ERP:	<i>Enterprise Resources Planning</i>
FBC&VB:	Federação Brasileira de <i>Convention & Visitors Bureaux</i>
FIPE:	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FNRH:	Ficha nacional de registro de hóspedes
GDS:	<i>Global distribution systems</i>
GHF:	<i>Guest history file</i>
HIA:	<i>International Hotel Association</i>
HITA:	<i>Hospitality Information Technology Association</i>
IAHA:	<i>International Association of Hospitality Accountants</i>
IH:	Instituto de Hospitalidade
IIA:	<i>Institute of Internal Auditors</i>
ISS:	Imposto sobre serviços
NCR:	<i>National Cash Register</i>
OIT:	Organização Internacional do Trabalho
OMT:	Organização Mundial do Turismo
PABX:	<i>Particular automatic branch exchange</i>
PDV:	Ponto-de-venda
PIB:	Produto interno bruto
POS:	<i>Point of sale</i>
SARS:	Síndrome respiratória aguda grave
Sebrae:	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SGH:	Sistemas de gestão hoteleira
SUCH:	Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis
TI:	Tecnologia da informação
USALI:	<i>Uniform System of Accounts for the Lodging Industry</i>
UH:	unidade(s) habitacional (ais)
WTTC:	<i>World Tourism & Travel Council</i>

INTRODUÇÃO

Um dos indicativos do crescimento do interesse pela hotelaria no Brasil, como especialidade do conhecimento, é o *boom* dos cursos superiores. Na década de 1980, eram quatro¹ os cursos superiores de hotelaria existentes no Brasil, que ofereciam, no total, 340 vagas (CARNEIRO, 2002:29). Até 1996, já eram três cursos em funcionamento somente no estado de São Paulo² e, até 2000, esse número tinha quadruplicado no estado. Em todo o Brasil, houve,

[...] no período de 1994 a 2000, um crescimento de 627% no total de cursos [de turismo e hotelaria], com 537% de aumento para o de Turismo, 162% para Hotelaria, 800% para Turismo e Hotelaria e o surgimento dos cursos de Administração com Habilitação em Turismo e/ou Hotelaria. (OLIVEIRA, 2004:66).

Enquanto na década de 1990 foram criados 56 cursos, a partir de 2000 foram instituídos 133 cursos superiores de hotelaria (OLIVEIRA, 2004:80).

Outro indicativo do crescimento recente do interesse pelo tema é a expansão do mercado hoteleiro brasileiro. A prestação de serviços profissionais de hospedagem, no Brasil, tardou a ocorrer, tendo alcançado razoável proporção somente na década de 1950, concentrada nas capitais do país (SOLHA, 2002:130), mas a partir daí se ampliou consideravelmente.

Enquanto, na Inglaterra, registros mostram que em 1577 havia “[...] 480 hospedarias, tavernas e estalagens por toda a área de Norfolk, e 876 em Middlesex” (CHON; SPARROWE, 2003:87), no Brasil, em 1808,

¹ Universidade de Caxias do Sul, Renascença (São Paulo), Estácio de Sá (Rio de Janeiro) e Centec (Salvador), com respectivamente 60, 120, 120 e 40 vagas.

² Faculdades Renascença, Senac e Ibero-Americana.

[...] a situação encontrada pela corte portuguesa [foi a de] [...] inexistência de qualquer estrutura para hospedar toda a quantidade de pessoas que a acompanhou. (SOLHA, 2002:119 e 121).

Nos Estados Unidos, em 1794, já se construía um empreendimento considerado precursor do hotel moderno, o City Hotel (VALLEN; VALLEN *apud* ISMAIL, 2002:3). E, em 1828, foi inaugurado o que seria o primeiro deles, o Tremont House, em Boston, “planejado exclusivamente para receber e servir hóspedes” (CHON; SPARROWE, 2003:88). Para os padrões da época, o Tremont era um hotel cinco estrelas: funcionários muito bem treinados, cozinha francesa e quartos luxuosamente decorados. “Itens de conforto, como jarras de água no quarto e sabonetes como cortesia, foram considerados revolucionários” (ISMAIL, 2002:3). O Tremont House foi seguido por diversos outros:

Com suas muitas inovações, o Tremont determinou os padrões para os grandes hotéis norte-americanos e inspirou a revolução do luxo na Europa. Nos Estados Unidos, a era dos grandes hotéis tinha começado. (CHON; SPARROWE, 2003:88).

No Brasil, o grande marco da hotelaria só viria a ocorrer em 1922, com a fundação do Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, que, luxuoso e sofisticado, se diferenciava da conhecida hotelaria da época. O tardio crescimento da malha hoteleira no Brasil explica, em parte, o atraso em *know-how*, em formação de mão-de-obra qualificada, em captação de demanda internacional e em discussões acadêmicas a esse respeito.

Nesse momento, depois de um período de crescimento ininterrupto, é certo que a oferta hoteleira inicia uma fase de ajuste, em que alguns empreendimentos, para não saírem do mercado, buscam continuamente a redução de custos para manter a competitividade. Isso pode significar a redução de quadros de funcionários, com descrições de funções cada vez mais polivalentes, eliminando alguns cargos tradicionais hoteleiros – dentre eles, o de auditor noturno.

A mesma retração ocorre no setor educacional, depois de uma rápida ampliação da área. Desse modo, as pesquisas disponíveis para subsidiar a formação de profissionais de hotelaria não acompanharam o intenso crescimento havido em curto prazo. No tocante à auditoria noturna, tema deste trabalho, não se tem conhecimento de nenhuma pesquisa científica.

A despeito da ausência de produção científica, a atividade de auditoria noturna (em inglês, *night audit*; em espanhol, *auditoría nocturna*), realizada no *front office*³ de meios de hospedagem, é mencionada por profissionais da hotelaria e por livros didáticos. No entanto, os livros didáticos disponíveis, ao tratar da auditoria noturna, pouco contribuem para o melhor entendimento do caráter das operações envolvidas, uma vez que são ora demasiado vagos, ora redundantes, ora óbvios, ora contraditórios; preocupam-se, na maior parte das vezes, em listar tarefas que seriam atribuídas ao cargo de auditor noturno, sem, no entanto, delimitar conceitualmente o foco da auditoria noturna e seus propósitos.

O adjetivo “noturna”, utilizado para compor a expressão, não serve para prestar mais esclarecimentos a respeito de sua natureza: refere-se simplesmente ao horário em que a auditoria é usualmente realizada. A auditoria noturna é descrita, em termos de tarefas, sem teoria que respalde a atividade de auditoria em si, sem questionamento a respeito do papel que ocupa nos modernos empreendimentos hoteleiros e, portanto, sem que sua essência teórica seja apreendida. Com isso, torna-se difícil analisar sua potencial evolução nos meios de hospedagem do futuro.

³ Em tradução livre, seria a recepção do hotel. No entanto, optou-se pela utilização do termo em inglês, pois em português a palavra recepção pode ter várias acepções (ver seção 1.3).

Considerando o desenvolvimento do mercado hoteleiro e da educação superior em hotelaria no Brasil, e face à inexistência de pesquisas a respeito de auditoria noturna, este trabalho se propõe a compreender sua natureza, tal como é concebida e praticada. Para tanto, sistematiza a bibliografia didática disponível sobre o assunto e elege uma amostra intencional de hotéis complexos da cidade de São Paulo – não tendo, portanto, o propósito de diagnosticar como a atividade vem sendo exercida nos meios de hospedagem em geral.

O dicionário Houaiss (2001) define complexo como o

[...] conjunto, tomado como um todo mais ou menos coerente, cujos componentes funcionam entre si em numerosas relações de interdependência ou de subordinação.

Neste trabalho, a definição instrumental de hotéis complexos refere-se aos empreendimentos, cujo produto principal de venda é hospedagem, com porte e/ou categoria suficientes para justificar uma estrutura organizacional e produtiva com diversos componentes e inter-relações intrincadas. Esses hotéis são os julgados capazes de abrigar o cargo de auditor noturno, além de supor-se que seja onde se possa encontrar o *state of the art* da atividade. A premissa subjacente é, portanto, que esses hotéis complexos sejam os dotados dos mais significativos procedimentos, em termos de eficiência e eficácia, de auditoria noturna.

O melhor cenário encontrado para selecionar esses empreendimentos foi a cidade de São Paulo, que tem o parque hoteleiro mais desenvolvido – quantitativa e qualitativamente – do país (item 1.1.2).

A seguir, são detalhados os objetivos e a metodologia desta pesquisa.

OBJETIVOS

Assim, o objetivo geral deste trabalho é compreender a natureza conceitual e prática da auditoria noturna, tomando por base a literatura didática e a visão dos profissionais que a realizam em hotéis complexos na cidade de São Paulo⁴.

A proposta de estudo da auditoria noturna se traduz, neste trabalho, em alguns objetivos específicos:

- verificar a presença da função de auditoria noturna;
- verificar as atividades consideradas no âmbito da auditoria noturna;
- identificar as características do profissional responsável pela auditoria noturna e as relações hierárquicas mantidas, especialmente com a controladoria e o *front office*;
- estudar o modo pelo qual a auditoria noturna é realizada, especialmente pelos profissionais oficialmente reconhecidos como auditores noturnos;
- verificar como o *software* de recepção é avaliado pelos auditores noturnos.

O resultado pode ser utilizado para estabelecer bases teóricas que contribuam para que a formação em hotelaria aborde com propriedade a auditoria noturna, e para que os empreendimentos hoteleiros aperfeiçoem seus processos.

⁴ Pesquisar o ponto de vista dos administradores hoteleiros não faz parte do escopo desta pesquisa, embora possa ser uma importante contribuição no futuro.

METODOLOGIA

Esta pesquisa compreendeu três fases metodológicas principais: pesquisa bibliográfica, estudo exploratório e pesquisa descritiva.

A pesquisa bibliográfica⁵ buscou encontrar os elementos conceituais de uma auditoria interna e, em livros didáticos a respeito do setor hoteleiro, as principais características da auditoria noturna realizada em empreendimentos de hospedagem complexos. Foi realizado um estudo comparativo no tocante a como diversos autores, nacionais e estrangeiros, descrevem as atividades da auditoria noturna, cuja síntese encontra-se em uma tabela, apresentada na página 95. Essa tabela serviu de base para analisar a auditoria noturna frente às características esperadas de uma auditoria interna; além disso, foi posteriormente usada para comparar a literatura didática com as atividades efetivamente desempenhadas pelos auditores noturnos da cidade de São Paulo.

O estudo exploratório⁶, recomendado quando não se encontram análises prévias a respeito do tema em questão, buscou um conhecimento maior sobre a auditoria noturna, traçando o perfil de quem a realiza em hotéis da cidade de São Paulo, pesquisados a partir de critérios que pudessem refletir sua complexidade⁷. Esses critérios envolvem, em suma, a qualidade da prestação de serviços e/ou o porte dos empreendimentos, medidos em termos de

⁵ Com o objetivo descrito por Köche, procurando “conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema” (1997:122).

⁶ O estudo exploratório “[...] tem o objetivo de familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção [...] e descobrir novas idéias” (CERVO; BERVIAN, 2002:69).

⁷ Portanto, esta pesquisa trabalha com uma amostra não-probabilística, do tipo intencional/de julgamento (ver, por exemplo, OMT, 2001:82).

unidades habitacionais (UH)⁸, e são mais bem explicados na seção 4.1. Além de responder à questão a respeito das características dos profissionais responsáveis pela auditoria noturna e revelar quais são os *softwares* utilizados por tais hotéis, o estudo exploratório auxiliou a identificar os hotéis que, dentre os considerados complexos, de fato possuem o cargo de auditor noturno.

Assim, na terceira fase foi realizada uma pesquisa descritiva⁹, quando se averiguaram as atividades e os instrumentos envolvidos na auditoria noturna, por meio de levantamento¹⁰ realizado com os auditores noturnos dos hotéis complexos da cidade de São Paulo que contam com tal profissional. Os resultados obtidos referem-se às atividades desenvolvidas pelos auditores, incluindo as operacionais, e a avaliação que fazem do *software* que utilizam, seu principal instrumento de trabalho. As atividades consideradas próprias de auditoria foram comparados com a mencionada tabela, síntese das informações encontradas em bibliografia especializada.

Dessa forma, este trabalho relaciona-se mais com a pretensão de caracterizar um problema do que de resolvê-lo. O trabalho de campo com os responsáveis pela auditoria noturna – primeiro nos hotéis considerados complexos, depois com os que reconhecem formalmente o profissional como auditor – pode ser confrontado com conceitos e delimitações existentes na literatura, a fim de verificar em que medida a caracterização teórica

⁸ Nome genérico para diversos tipos de acomodação em meios de hospedagem: quartos, apartamentos, suítes, chalés etc., padronizado pela Embratur (2002).

⁹ Em função de a pesquisa exploratória ter o objetivo de elucidar um tema, é natural que tenha um forte componente descritivo. Portanto, a simbiose existente entre estudos exploratórios e descritivos leva a pesquisas que, "embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias" (GIL, 1991:46).

¹⁰ Levantamento, para Santos (2002:30), é “[...] perguntar diretamente a um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. É um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas”.

corresponde a aspectos verificados em um mercado considerado o mais competitivo do país, o da cidade de São Paulo.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, além desta introdução. O primeiro deles, Indústria Hoteleira, condensa os mais importantes aspectos a respeito de meios de hospedagem para que se possa começar a discutir a auditoria noturna hoteleira. Assim, contextualiza a atividade no país, descreve os processos envolvidos no fornecimento do produto hoteleiro e a estrutura organizacional tradicionalmente montada para abrigá-los e verifica o objeto da auditoria noturna: a receita registrada no *front office*.

O segundo capítulo trata da auditoria em si. Em primeiro lugar, conceitua a auditoria interna, para depois passar a verificar aspectos específicos da auditoria noturna hoteleira. Entre outros aspectos, preocupa-se em verificar a evolução histórica da atividade e em conceituá-la, a partir da concepção de diversos autores, descrevendo os objetivos e as atividades que podem estar envolvidos.

O terceiro capítulo tem sua atenção voltada à tecnologia da informação e aos sistemas informatizados de gestão hoteleira. Verifica conceitualmente alguns aspectos que têm sido considerados importantes para a escolha de sistemas informatizados, e aborda os *softwares* hoteleiros em particular, apontando algumas características que neles se espera encontrar.

Em seguida, dois capítulos expõem os resultados da investigação de campo, apresentando as atividades de auditoria noturna no capítulo 4, e os sistemas informatizados utilizados no capítulo 5.

Por fim, o último capítulo faz considerações finais a respeito da pesquisa realizada.

Espera-se que o estudo sistematizado da indústria hoteleira, ainda muito incipiente no Brasil, seja enriquecido por este trabalho, no sentido de colaborar com a análise e aprimoramento do que se refere, especificamente, à auditoria noturna hoteleira.

1 INDÚSTRIA HOTELEIRA

O objetivo deste capítulo é caracterizar, inicialmente, a importância que o negócio de hospedagem – em termos macroeconômicos – tem atualmente no mundo, em particular no Brasil e, especificamente, na cidade de São Paulo.

A segunda seção se move do enfoque macro para o microeconômico, procurando caracterizar a organização hoteleira nos moldes em que é tradicionalmente estruturada. Nesse sentido, faz uma reflexão a respeito da composição do produto de hospedagem para, posteriormente, fragmentá-lo em processos. Em seguida, concentra-se na estrutura funcional conhecida como *front office*, objeto de análise da auditoria noturna de que trata o presente trabalho.

Por fim, a terceira seção esclarece particularidades da contabilidade hoteleira e dos principais centros de responsabilidade previstos para a atribuição de receitas. Examina, ainda, a natureza da receita de meios de hospedagem, de forma a descrever o momento de seu reconhecimento contábil, uma vez que a própria auditoria noturna se debruça sobre esses aspectos.

1.1 NEGÓCIO HOTELEIRO

A atividade turística é um dos poucos ramos econômicos que apresenta um índice de crescimento praticamente constante, o que pode ser verificado na Figura 1, que mostra o número de chegadas internacionais no mundo de 1982 a 2002. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2002), a média de crescimento anual nesse período foi de 4,3%.

Figura 1 – Evolução das chegadas internacionais mundiais (em milhões de turistas)

Fonte: OMT (*apud* EMBRATUR, 2003:117).

O número de turistas que desembarcaram em países que não são os de sua residência fixa cresceu de forma significativa entre 1982 e 2000. Em 2001, no entanto, verificou-se uma queda de 1,3%.

Segundo artigo publicado pela OMT (2002:1), era de se esperar uma desaceleração no índice de crescimento, pois o ano de 2000 foi um ano “excepcional para o turismo”, principalmente em função dos eventos especiais do fim do milênio – que elevaram o número de chegadas internacionais em 7%. Contudo, muito embora a queda fosse

esperada, os dados estatísticos colhidos até agosto de 2001 projetavam um aumento aproximado de 3% em relação ao ano anterior; o grande declínio ocorreu nos últimos quatro meses do ano, quando houve, em média, um decréscimo de 11% nas chegadas internacionais, que pode ser atribuído, em parte, aos atentados terroristas ocorridos em 11 de setembro, em Nova York, levando a OMT, pela primeira vez desde 1982, a registrar um índice negativo.

Em 2002, o turismo mundial tornou a apresentar estatísticas positivas: as chegadas internacionais apresentaram crescimento de 2,7%; mas as receitas geradas não acompanharam o mesmo ritmo, registrando alta de apenas 0,3% (OMT, 2003).

Durante todo o período, a receita gerada pelo turismo no mundo todo indica um gasto médio por turista internacional próximo a mil dólares (Figura 2).

Figura 2 – Relação entre chegadas internacionais e receita do turismo

Fonte: OMT (*apud* EMBRATUR, 2003:117).

Diversos acontecimentos durante o ano de 2003 fizeram com que a direção do índice de crescimento sofresse, mais uma vez, alterações. O conflito no Iraque, a síndrome

respiratória aguda grave (SARS) e a fragilidade da economia contribuíram para que as chegadas internacionais diminuíssem em 1,2%, cerca de 8,5 milhões de turistas a menos (OMT World Tourism Barometer *apud* OMT, 2004:4).

A indústria hoteleira, um setor necessário ao desenvolvimento turístico e, ao mesmo tempo, dependente dele, mostra, durante o mesmo período – 1982 a 2002 –, uma evolução que corresponde ao crescimento da atividade turística.

Durante a década de 1980, cadeias como Hilton e Marriott expandiram sua marca de forma fenomenal pelos Estados Unidos, aproveitando a grande expansão da rede rodoviária interestadual patrocinada pelo governo. Ao mesmo tempo, surgia um novo conceito de hospedagem: hotéis com serviços limitados, tais como Econolodge e Motel 6 (ISMAIL, 2002:6-7), que evidenciavam a necessidade de segmentação da oferta.

Os anos 90 foram marcados por diversas fusões e alianças. O InterContinental Hotels Group, por exemplo, se consolidou durante essa década: em 1988, uma pequena rede de hotéis comprou o Holiday Inn International e, em 1990, os hotéis Holiday Inn estabelecidos nos Estados Unidos; nos anos 1994 e 1997 foram lançadas as marcas Crowne Plaza e Staybridge Suites, respectivamente, pelo grupo até então conhecido por Holiday Inn; e, em 1998, a rede InterContinental, fundada pela companhia aérea Pan American, foi adquirida e o nome do grupo passou a ser o atual¹¹.

A desaceleração do turismo nos últimos anos foi claramente refletida nos resultados financeiros e taxas de ocupação de diversos empreendimentos hoteleiros. Por exemplo, ao

¹¹ Disponível em: <http://www.ihgplc.com/aboutus/history.asp>. Acesso em: 15 de maio de 04.

analisar o relatório financeiro da Choice Hotels International¹², pode-se verificar uma forte queda na receita da rede no ano de 2001, acompanhando o índice de crescimento negativo do turismo (Figura 3).

Figura 3 – Receita da Choice Hotels, milhões de dólares, 1998-2002

Fonte: Choice (2003:F1).

Os dados da rede Marriott¹³, na Figura 4, também estão em conformidade com as flutuações sofridas pelo turismo: a receita de 2001 foi menor que a de 2000 – de US\$ 7.911 milhões, em 2000, passou para US\$ 7.786 milhões em 2001, contrariando uma tendência de aumento –, mas tendo havido, em 2002, uma importante reação (MARRIOTT,

¹² No ano de 2002, a Choice Hotels International estava presente em 48 países e territórios e possuía mais de 5.000 hotéis em operação ou em desenvolvimento, sob as marcas Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Clarion, Sleep Inn, MainStay Suites, EconoLodge e Rodeway Inn, totalizando 415.287 unidades habitacionais.

¹³ Até a data de impressão do 2002 Annual Report (relatório financeiro anual), a rede Marriott possuía 2.600 estabelecimentos hoteleiros, em 67 países e territórios, representados pelas marcas: Marriott Resort, Marriott Conference Centers, JW Marriott Hotels & Resorts, Renaissance Hotels & Resorts, Ritz-Carlton Hotel Company, Bvlgari Hotels & Resorts, Courtyard, SpringHill Suites, Fairfield Inn, Ramada International Hotels & Resorts, Residence Inn, Towne Place Suites, Marriott Executive Apartments, Marriott ExecuStay, Marriott Vacation Club, Horizons, Gran Residence Club e The Ritz-Carlton Club.

2003:48). Movimentos semelhantes são apresentados por outras redes de importância mundial, tais como Hilton Hotels Corporation e Extended Stay America.

Figura 4 – Receita da Marriott, milhões de dólares, 1998-2002

Fonte: Marriott (2003).

Segundo as previsões do World Tourism & Travel Council (WTTC, 2004), o ano de 2004 apresentará índices positivos. A demanda mundial por turismo deve crescer 5,9%, sendo que as perspectivas para o Brasil apontam um crescimento de 6,6%.

1.1.1 NEGÓCIO HOTELEIRO NO BRASIL

Os dados da atividade turística no Brasil são, se comparados aos de outros setores da economia, incluindo alguns de relevância até menos significativa, relativamente escassos e pouco sistematizados (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2002). Não é raro encontrar dados discrepantes e até contraditórios, o que dificulta a caracterização do negócio hoteleiro no Brasil.

No entanto, é inegável a importância do setor. Algumas estimativas chegam a atribuir ao turismo uma participação de até 7,5% no PIB nacional (CASIMIRO FILHO, 2002:147), e a OMT estima que cada unidade habitacional hoteleira é capaz de gerar de 0,4 a 2,0 empregos diretos.

A chegada de turistas estrangeiros no Brasil nas últimas décadas está ilustrada pela Figura 5. A oscilação na magnitude do turismo internacional sugere que o desempenho do turismo está diretamente relacionado com a conjuntura econômico-social, apresentando fases de crescimento e de desaceleração conforme a variação das condições do país. Estudos mais aprofundados a respeito desse período podem ser encontrados, por exemplo, em Rabahy, 2003.

Figura 5 – Entrada de turistas no Brasil 1982-2002

Fonte: COINF/DPF e Embratur (*apud* EMBRATUR, 2003:13).

De acordo com a OMT, o turismo brasileiro também foi prejudicado com os atentados norte-americanos de 2001: as Américas apresentaram baixa de 7% nas chegadas internacionais (OMT, 2002); segundo a Embratur, as entradas de turistas no Brasil foram reduzidas em, aproximadamente, 10% (EMBRATUR, 2003:13).

No ano de 2002, a queda permaneceu acentuada, atingindo 20,73%. No entanto, pesquisas realizadas pela Embratur (2003:112) constataram que 64,79% dos turistas estrangeiros que visitavam o território brasileiro em 2001 não o faziam pela primeira vez, e 97,11% dos turistas pretendiam regressar. Em 2002, esses índices foram de 65,34 e 96,12%, respectivamente.

A Tabela 1 mostra que o lazer é o motivo pelo qual a maioria dos turistas estrangeiros opta por conhecer o Brasil (51,21% em 2002). O segmento dos turistas que viajam a negócios ocupa o segundo lugar.

Tabela 1 – Motivo da viagem do turista estrangeiro ao Brasil, 2001-2002

Motivo da viagem (%)	2001	2002
Lazer	55,51	51,21
Negócios/congressos/convenções	30,23	28,28
Visitar familiares/amigos	10,62	15,60
Tratamento de saúde	1,11	1,56
Estudo/ensino/pesquisa	0,15	0,32
Religião/peregrinação	0,15	0,48
Outros	2,23	2,55
Total	100	100

Fonte: Embratur (2003:112).

Em decorrência direta desses dados, as cidades mais visitadas são Rio de Janeiro e São Paulo, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Cidades mais visitadas pelo turista estrangeiro no Brasil, 2001-2002

Cidades mais visitadas (%)	2001	2002
Rio de Janeiro – RJ	28,77	38,58
São Paulo – SP	17,02	20,84
Florianópolis – SC	15,77	6,42
Foz do Iguaçu – PR	11,47	9,28
Salvador – BA	11,13	12,76

Fonte: Embratur (2003:112-13).

Um aspecto relevante apresentado na Tabela 3, no que se refere ao turismo internacional, é o fato de os turistas hospedarem-se principalmente em hotéis (67,04% em 2002).

Tabela 3 – Tipo de hospedagem utilizada pelo turista estrangeiro no Brasil, 2001-2002

Tipo de hospedagem utilizada (%)	2001	2002
Hotel	69,80	67,04
Casa de amigo/parente	19,77	22,32
Apartamento/casa alugada	6,61	4,04
Apartamento/casa própria	1,89	3,76
Camping	0,18	0,53
Outros	1,75	2,31
Total	100	100

Fonte: Embratur (2003:112-113).

Em relação a viagens domésticas, o principal motivo também é o lazer (76,1%). Assim, a maioria delas ocorre nos meses considerados de alta estação: janeiro, fevereiro, julho e dezembro. A principal região turística é a sudeste, como mostra a Tabela 4. Os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, juntos, respondiam, em 1998, por 48,4% do

turismo emissivo e por 41,1% do receptivo. Somente a cidade de São Paulo representava 4,5% do receptivo do turismo interno.

Tabela 4 – Regiões com maior movimento turístico no Brasil, 1998

Região	Turismo Receptivo (%)	Turismo Emissivo (%)
Sudeste	43,53	49,25
Nordeste	29,08	24,19
Sul	18,39	17,48
Centro-oeste	6,27	5,54
Norte	2,73	3,53
Total	100	100

Fonte: Embratur e FIPE (2001:69-70).

Segundo o mesmo estudo da Embratur e FIPE (2001:63), o gasto médio em viagens internas é formado, principalmente, por transporte (35,6%), alimentação (25,5%) e hospedagem (10,1%).

No entanto, o turismo interno tem um comportamento diferente do turismo internacional no que tange à hospedagem: apenas 10,2% dos turistas que realizam viagens rotineiras¹⁴ utilizam os serviços de um meio de hospedagem, seja ele hotel ou pousada (EMBRATUR; FIPE, 2001:35). Para os turistas de viagens domésticas em geral, essa parcela sobe para 14,6%, mas continua sendo pouco expressiva. Estima-se, porém, que a proporção de turistas internos que passaram a se hospedar em hotéis ou pousadas, em vez de em casa de

¹⁴ Definidas como “aquelas que se realizam com regularidade a um mesmo destino, distinta de seu entorno habitual, seja por lazer ou não lazer [...] [considerado] o limite mínimo de 10 vezes de frequência ao mesmo destino no ano” (EMBRATUR; FIPE:2001:33).

amigos ou parentes, aumentou em 49% entre 1998 e 2000, indicando uma tendência de crescimento da demanda (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2002). A Tabela 5 apresenta as principais formas de hospedagem do turista interno.

Tabela 5 – Tipo de hospedagem utilizada pelos turistas internos, 2001

Tipo de hospedagem utilizada (%)	Viagem rotineira	Viagem doméstica
Casa de amigo/parente	58,6	66,0
Apartamento/casa própria	21,9	3,2
Hotel/pousada	10,2	20,0
Apartamento/casa alugada	1,6	5,0
Camping/albergue	0,6	0,9
Outros	6,3	5,0
Total	100	100

Fonte: Embratur e FIPE (2001:35 e 46).

O próximo item trata da hotelaria na cidade de São Paulo, escolhida para a realização desta pesquisa.

1.1.2 NEGÓCIO HOTELEIRO EM SÃO PAULO

É na cidade de São Paulo que se encontra um dos grandes parques hoteleiros do Brasil, considerados o número de hotéis e o de unidades habitacionais. Também é a cidade com uma das maiores concentrações de hotéis complexos, boa parte dos quais administrados por renomadas redes internacionais. É essa predominância que esse item busca caracterizar, justificando assim a opção desta pesquisa de selecionar os empreendimentos hoteleiros de São Paulo para estudo.

O Guia Quatro Rodas Brasil¹⁵ (2004) relaciona e classifica 125 hotéis em funcionamento na cidade de São Paulo¹⁶ que, juntos, somam 22.507 unidades habitacionais; aponta, ainda, a presença de 88 *flats*, com 8.947 unidades integrantes do *pool* hoteleiro¹⁷. Para efeito de comparação, ao considerar as cidades brasileiras que mais recebem turistas estrangeiros (conforme a Tabela 1), o número de estabelecimentos de hospedagem e de unidades habitacionais classificados pelo Guia em São Paulo é mais que o dobro que o da segunda cidade em turismo receptivo internacional, o Rio de Janeiro. A Tabela 6 mostra o número de empreendimentos classificados pelo Guia Quatro Rodas 2004 em cada uma dessas cidades, bem como o total de unidades habitacionais ofertadas por eles.

Tabela 6 – Número de hotéis e flats das principais cidades brasileiras, 2004

Cidades	Número de hotéis	Número de flats	Total de empreendimentos	Total de UH
São Paulo	125	88	213	31.560
Rio de Janeiro	82	5	87	12.384
Florianópolis	89	3	92	5.335
Foz do Iguaçu	32	0	32	2.838
Salvador	40	4	44	4.842

Fonte: Guia Quatro Rodas (2004).

¹⁵ Julgada pelo *trade* turístico uma das publicações mais confiáveis no Brasil no que diz respeito a hotéis.

¹⁶ O Guia Quatro Rodas não apresenta todos os meios de hospedagem de cada cidade; seleciona os que podem ser considerados de “uso turístico” (2004:8), excluindo pensões, motéis e outros empreendimentos que não sejam adequados ao seu critério.

¹⁷ Para o Guia Quatro Rodas, são considerados *flats* aqueles que, “além de hóspedes diaristas, tem aptos [*sic*] com moradores, sejam proprietários ou inquilinos” (2001:9). São incluídos na classificação do Guia apenas os condomínios que oferecem mais de 50% de suas unidades habitacionais para hóspedes (Guia Quatro Rodas, 2004:9). Os *flats* não serão considerados nesta pesquisa.

Essa situação é, em parte, explicada pelo movimento turístico da cidade. Um dos principais pólos econômicos do país, atraindo executivos que viajam a negócios, e a cidade brasileira que mais eventos realiza no Brasil (SEBRAE; FBC&VB, 2002), São Paulo recebe visitantes estrangeiros provindos, na sua maioria, dos Estados Unidos, Argentina e Alemanha (EMBRATUR, 2003:94). O número de turistas estrangeiros que desembarcaram no estado de São Paulo, via aérea ou marítima, foi de 1.645.907 no ano de 2001 e de 1.681.809 em 2002, respectivamente 54% e 62% do total no país (EMBRATUR, 2003:13 e 94).

Quanto ao turismo interno, a Embratur (2003:130) divulga somente dados oriundos do Departamento de Aviação Civil, que computa apenas as chegadas por via aérea, nos aeroportos de Congonhas e Cumbica. A cidade de São Paulo recebeu, em 2002, 7.310.957 passageiros de outros estados da federação, média próxima a 20.000 passageiros por dia. Congonhas foi o mais movimentado aeroporto do país para chegadas nacionais (19,3%), com quase o dobro de passageiros do segundo colocado. Cumbica foi o quarto colocado (8,9%).

Por outro lado, a grande oferta de acomodações hoteleiras que a cidade dispõe não só é explicada pela demanda turística; algumas características que o mercado imobiliário paulista desenvolveu nos últimos vinte anos foram determinantes na aguda expansão do parque hoteleiro (GUERRA, 2004b). Os interesses de construtoras, de incorporadoras e de outros agentes imobiliários, conjugados aos interesses de administradoras hoteleiras nacionais e estrangeiras, patrocinaram um crescimento ininterrupto até quando São Paulo passou a registrar a segunda pior taxa de ocupação do mundo – de 47%, atrás apenas de

Jerusalém (DELOITTE & TOUCHE *apud* FERNANDES; ROLLI, 2003) –, continuando a contar com a inauguração mensal de vários novos projetos¹⁸.

Com a simples comparação dos dados dos últimos cinco anos dos hotéis da cidade de São Paulo, pode-se observar a grande expansão ocorrida: em 2000 eram 95 hotéis, que possuíam 11.862 unidades habitacionais (GUIA QUATRO RODAS, 2000); em 2004 o número de hotéis tinha se elevado para 125, como visto¹⁹.

Entre 2000 e 2001, passaram a ser classificadas pelo Guia 619 novas unidades habitacionais, ou o equivalente a um acréscimo de 14,53% na oferta hoteleira. As demais unidades habitacionais foram introduzidas no mercado a uma média de 2.500 por ano, entre 2002 e 2004 – excetuando as dos considerados *flats* pelo Guia Quatro Rodas.

Uma análise mais detalhada revela que, em especial, foram empreendimentos de maior porte os inaugurados na cidade, o que fez a média de unidades habitacionais por hotel saltar, de 2000 a 2004, de 124 para 180 (Tabela 7).

Os 25 maiores hotéis da cidade de São Paulo, 26% dos classificados em 2000 e 20% em 2004, respondem por cerca de 50% da oferta de unidades habitacionais (GUIA QUATRO RODAS, 2000 e 2004). Nesse período, o crescimento de 31,6% no número de hotéis correspondeu a um crescimento de 89,7% no número de unidades habitacionais, o que se justifica pelo aumento do número de empreendimentos com mais de 100 unidades

¹⁸ Guerra (2004b) explica em mais detalhes o que levou ao crescimento do número de empreendimentos hoteleiros na cidade de São Paulo.

¹⁹ Se considerados os últimos dez anos, em 1995 haviam classificados 95 hotéis com um total de 9.945 unidades habitacionais – média de 104 por hotel. Outro dado interessante é que, em 1995, os dez melhores hotéis da cidade ainda eram praticamente os mesmos de 1985. Em 2004, apenas dois deles permaneciam figurando dentre os dez mais bem classificados (GUIA QUATRO RODAS, 1995 e 2004).

habitacionais e pelo decréscimo dos de pequeno porte, conforme a Tabela 7. A maior expansão deu-se em empreendimentos com mais de 300 unidades habitacionais, que passou de seis, em 2000, para duas dezenas, em 2004. O número de hotéis que possuem entre 200 e 299 unidades habitacionais praticamente dobrou – dado correspondente à entrada de 2.338 unidades habitacionais somente em hotéis desse porte.

Tabela 7 – Porte dos hotéis da cidade de São Paulo, 2000 e 2004

Porte		2000			2004		
		Nº Hotéis	Nº Total UH	%	Nº Hotéis	Nº Total UH	%
Grande	≥ 300 UH	6	2.301	41,3	20	8.035	57,6
	200 a 299 UH	11	2.599		21	4.937	
Médio	100 a 199 UH	25	3.614	30,5	48	7.242	32,2
Pequeno	50 a 99 UH	40	2.812	28,2	28	1.973	10,2
	≤ 49 UH	13	536		8	320	
Total		95	11.862	100	125	22.507	100

Fonte: Guia Quatro Rodas (2000 e 2004).

Em termos qualitativos, é interessante observar quantos empreendimentos hoteleiros são administrados²⁰ por grandes redes hoteleiras, nacionais ou internacionais. Em geral, as grandes redes tendem a acumular bastante *know-how* em operações hoteleiras; os hotéis independentes, que não possuem filiação com nenhuma cadeia hoteleira, não contam com transferência de experiências e técnicas de outros empreendimentos.

²⁰ Propriedades, franquias, arrendamentos ou com contrato de administração com redes hoteleiras.

Pode-se verificar, na Tabela 8, que mais da metade dos leitos em São Paulo são ofertados por redes internacionais, e que a média de unidades habitacionais desses hotéis é de 240.

Tabela 8 – Tipo de administração dos hotéis da cidade de São Paulo, 2004

Administração	Nº Hotéis	Nº Total UH	Média UH/hotel	%
Rede Internacional	50	11.896	240	53,25
Rede Nacional	28	5.739	205	25,50
Independente	47	4.782	102	21,25
Total	125	22.507	180	100

Fonte: Guia Quatro Rodas (2004).

As redes nacionais e os hotéis independentes oferecem ao mercado praticamente a mesma quantidade de unidades habitacionais; a principal distinção observada é que os hotéis independentes tendem a ser menores que os hotéis ligados a alguma cadeia hoteleira.

A Tabela 9 compara a evolução da hotelaria paulistana de acordo com o tipo de administração e o porte dos empreendimentos, e deixa clara a expansão de empreendimentos administrados por cadeias hoteleiras, nacionais ou internacionais, especialmente para os hotéis de médio e grande porte. As redes ampliaram sua atuação triplicando, praticamente, sua presença em meios de hospedagem na cidade de São Paulo.

Por outro lado, ainda de acordo com os dados do Guia Quatro Rodas, os hotéis independentes tiveram seu número reduzido nos últimos cinco anos. Alguns saíram do mercado ou passaram a trabalhar no segmento de alta rotatividade, deixando de ser incluídos no Guia. De 2000 para 2001 já se podia constatar esse fato, com uma queda de 28,84% no número de empreendimentos independentes.

Tabela 9 – Tipo de administração e porte dos hotéis da cidade de São Paulo, 2000 e 2004

Administração	Porte	2000	2004
Rede internacional	Grande ≥ 200 UH	8	26
	Médio 100 a 199 UH	8	22
	Pequeno ≤ 99 UH	2	2
Subtotal		18	50
Rede nacional	Grande ≥ 200 UH	5	11
	Médio 100 a 199 UH	5	15
	Pequeno ≤ 99 UH	0	2
Subtotal		10	28
Independente	Grande ≥ 200 UH	4	4
	Médio 100 a 199 UH	12	11
	Pequeno ≤ 99 UH	51	32
Subtotal		67	47
Total		95	125

Fonte: Guia Quatro Rodas (2000 e 2004).

A seguir, o item 1.2 preocupa-se em caracterizar alguns dos principais aspectos dos empreendimentos hoteleiros.

1.2 ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA

Uma empresa hoteleira vende, fundamentalmente, hospedagem. Todas as atividades produtivas encontradas em um empreendimento hoteleiro estão relacionadas com a existência de condições para ofertá-la. Entretanto, nem sempre essa relação é direta. Muitas vezes, para ofertar hospedagem, há necessidade de oferecer, também, outros produtos, quer seja para atraí-la, quer seja para viabilizá-la, quer seja para complementá-la: em qualquer dos casos, haverá produtos de apoio.

Produtos que podem atrair hospedagem são, por exemplo, os relacionados com atividades recreativas ou com espaços para eventos: esses produtos são capazes de atrair uma demanda, de lazer ou negócios, que necessita de hospedagem.

Alguns estabelecimentos hoteleiros, em função de características da demanda, ou de fatores inerentes à oferta, como a localização e o entorno, precisam oferecer determinados produtos que, sem eles, a hospedagem não seria possível: transporte, por exemplo, pode ser um serviço de apoio criado para viabilizar a hospedagem.

Outros produtos fornecidos por empresas hoteleiras podem ser classificados como complementares: permitem alcançar níveis de satisfação do cliente mais elevados (por exemplo, o serviço de *room service*²¹) ou são fontes secundárias de receita (lojas de jóias ou de artesanato).

²¹ Serviço de alimentos e bebidas prestado na unidade habitacional.

Não é a natureza do produto de apoio que o define como atrativo, necessário ou complementar. Bares e restaurantes, por exemplo, podem se enquadrar em quaisquer das categorias propostas: serão atrativos se tiverem diferenciais suficientes para gerar hospedagem; serão necessários caso não haja opções adequadas de alimentação nos arredores para o público-alvo de hospedagem; serão complementares se a intenção do estabelecimento é aproveitar a demanda de hospedagem para obter receitas adicionais. O que o define é o tipo de interação que tem com o produto hospedagem.

O produto 'hospedagem' pode ser de difícil definição. Na academia e no mercado, há diversos entendimentos distintos a respeito dos bens e serviços que são ofertados sob esse rótulo. O próximo item avalia esse produto do ponto de vista do cliente. Da perspectiva do produtor, o produto é composto por processos, discutidos no item 1.2.2. O item 1.2.3 trata dos processos de *front office* hoteleiro.

1.2.1 PRODUTO HOSPEDAGEM

O título deste item, por si só, já define a que tipo de hospedagem se quer aqui fazer referência: à hospedagem comercial, vendida como um produto para hóspedes. Essa ressalva é importante, uma vez que se poderia distinguir a hospedagem comercial da hospedagem pública e da doméstica (CAMARGO, 2003:23).

Do ponto de vista do hóspede, os serviços de hospedagem são serviços de hospitalidade, ainda que em um sentido reduzido, em amplitude e em profundidade, do que o termo hospitalidade pode evocar:

[...] hospitalidade [...] não é sinônimo de hospedagem ou de hospitalidade comercial: as lógicas não são equivalentes. A hospitalidade não é redutível ao suprimento de civilidade que comporta hoje em dia o acolhimento altamente profissionalizado em uma relação de serviço bem executado de hospedagem. A hospitalidade comercial é uma mimetização da hospitalidade. Quando se observa o processo de recebimento e tratamento em hospitais, hotéis,

restaurantes, aeroportos, aviões etc., percebe-se que na missão empresarial se vai buscar mimetizar a antiga missão social da hospitalidade, regulamentando e normatizando a hospitalidade comercial da organização (ABREU, 2003:45).

Para Montandon, a hospitalidade, no sentido de produto comercial, está relacionada à noção de acolhida:

[...] a hospitalidade à qual recorreremos nas diferentes formas do turismo e do comércio hoteleiro é entendida de preferência como um sinônimo de “boa acolhida”, sem envolver as turbulências que a visão mais profunda da hospitalidade implica [...] (MONTANDON, 2003:142).

No mesmo sentido entendem Dencker e Bueno:

Entre as várias tentativas de defini-la [a hospitalidade], o ponto comum seria a abertura para o acolhimento. Esse acolhimento [...] já foi um dever sagrado, moral e social. (DENCKER; BUENO, 2003:1).

Acolhida é uma noção subjetiva que depende da experiência de encontro e troca obtida em determinada relação. Diz respeito a relações humanas, a um conjunto de vínculos ou conexões psicossociológicas estabelecido que favorece o bem-estar do visitante. Nas palavras de Montandon, refere-se a uma “interação bem-sucedida entre os homens, quer sejam clientes, amigos ou simples estrangeiros com a mão estendida” (MONTANDON, 2003:142).

Mas a acolhida, especialmente na hospedagem comercial, também diz respeito à existência de recursos materiais que auxiliam a tecer essa interação, e que possibilitam a oferta de alojamento e a satisfação de necessidades humanas básicas. Esses recursos materiais são o elemento tangível da oferta comercial de hospedagem, que, em tese, devem estar em consonância com os elementos intangíveis: políticas, tecnologias, comportamentos e procedimentos. São móveis, utensílios, equipamentos, decoração, inspirados por um conceito.

Em uma simplificação, pode-se dizer que a percepção de hospitalidade depende, por um lado, de aspectos intangíveis do anfitrião e, por outro, de aspectos tangíveis de sua casa. A compatibilidade dos elementos tangíveis e intangíveis é chamada de “estilo de hospitalidade” por Camargo (2003:18), que complementa:

O desafio de um estilo de hospitalidade coloca-se hoje para as empresas, meios de hospedagem, cidades, regiões e países, caminhando no sentido da criação de modelos que interajam uns com os outros na razão direta da proximidade geográfica. Cidades vizinhas têm elementos comuns de seu estilo de hospitalidade, o mesmo para países vizinhos, no que diz respeito a receber, hospedar, alimentar e entreter o visitante ou turista. (CAMARGO, 2003:27).

Não há dúvidas de que bens materiais e tangíveis são um dos componentes do principal produto hoteleiro. Os hotéis são escolhidos, antes de tudo, pelo colchão da cama e pela temperatura e pressão da água do chuveiro, por exemplo, comparados com o preço relativo. No entanto, a impossibilidade de acesso a esse produto antes da compra, na maior parte das vezes, somada à intangibilidade de parte do produto, são responsáveis pela insegurança freqüentemente apresentada pelo consumidor durante a aquisição de hospedagem (SWARBROOKE; HORNER, 2002:111). É por isso que uma marca conhecida se torna valorizada na decisão.

Swarbrooke e Horner abordam a questão com propriedade,

Já que [os consumidores] não podem experimentar o produto ou serviço antes da compra, buscam meios de garantir suas escolhas. Por isso, seus padrões comportamentais tornam-se bastante complexos, envolvendo não raro muitas pessoas e agências. (SWARBROOKE; HORNER, 2002:111).

Do mesmo modo que Rego e Silva:

A qualidade de uma localidade é difícil de ser avaliada pelo consumidor antes de sua decisão de “consumo”, uma vez que possuem atributos de experiência, ou seja, o turista deve experimentar as características para poder avaliá-las. (REGO; SILVA, 2003:122).

Uma segunda questão que se coloca é a da transferência da parcela tangível do produto, mencionada, por exemplo, por Guerra:

Há, também, uma transferência: a do direito de utilizar o apartamento 102 em determinado período. O meio de hospedagem perde esse direito, transferindo-o ao futuro hóspede. (2004a:144).

O fato de a transferência ser apenas temporária, da qual o consumidor terá apenas lembrança, é o que confere à hospedagem o caráter de experiência:

Experiências são ofertas econômicas diferenciadas, tão distintas dos serviços quanto os serviços são dos produtos, mas isso passou despercebido – até agora. Quando alguém compra um produto, recebe um bem tangível; quando compra um serviço, adquire um conjunto intangível de atividades oferecidas para o seu conforto. Mas, quando compra uma experiência, paga por um evento memorável que uma empresa encena para atingi-lo de forma pessoal. (PINE II; GILMORE, 2001:10).²²

Para Pine II e Gilmore, essa deve ser a proposta de uma empresa de hospitalidade, que pode ser alcançada quando

[...] usa intencionalmente os serviços como palco e os produtos como instrumentos de atuação para cativar hóspedes individuais de modo inerentemente pessoal. Na indústria da hospitalidade e hospedagem, quase todos os serviços podem ser posicionados como cenários de uma experiência mais intensa (PINE II; GILMORE, 2002:88).²³

É essa noção que leva Guerrier (2000) a afirmar que, em empresas de hospitalidade, os funcionários desempenham um papel. Pine II e Gilmore mencionam que a presença de um tema automaticamente promove um mero serviço para uma experiência completa (2002:92). A adoção de um tema vem sendo incorporada pela hotelaria brasileira, especialmente por meio da inclusão de elementos regionais na arquitetura. A composição do mix de marketing vem se deslocando para enfatizar o estilo de vida do cliente, diferenciando o produto e reforçando seu posicionamento (Ramos, 2003).

²² “Experiences are a distinct economic offering, as distinct from services as services are from goods, but one that – until now – went largely unrecognized. When someone buys a good, he receives a tangible thing; when he buys a service, he purchases a set of intangible activities carried out on his behalf. But when he buys an experience, he pays for a memorable event that a company stages to engage him in an inherently personal way”.

²³ “[...] intentionally uses services as the stage and goods as props to engage individual customers in an inherently personal way. In the hospitality and lodging industry, almost any service can be leveraged to stage a more compelling experience”.

A relevância do tema é justificada por Pine II e Gilmore:

O primeiro passo para criar esse valor [que vai além da simples excelência no serviço] reside na compreensão do axioma fundamental da experiência econômica, que implica que os consumidores comprem uma experiência econômica sempre que *pagam pelo tempo* que passam em determinado lugar (2002:89).²⁴

No mesmo sentido, Guerrier (2000:250) fala na transição ocorrida, para o consumidor de serviços de hospitalidade, de “*value for money*” para “*value for time*”. Ter uma experiência ruim em um hotel de lazer não somente significa ter perdido o dinheiro pago, mas ter perdido as férias, por exemplo. E completa: “O que hotéis e restaurantes como produtos de lazer têm a oferecer ao consumidor da sociedade contemporânea? Eles nos oferecem a oportunidade de experimentar diferentes identidades.” (GUERRIER, 2000:67).

Contudo, há mais elementos tangíveis e intangíveis levados em conta na experiência de hospedagem. Rego e Silva (2003:121-130) os chamam de “atmosfera”, destacando sua importância como “um ambiente calculado” (KOTLER *apud* REGO; SILVA:122), “capaz de criar ou reforçar as inclinações dos compradores em relação à decisão de compra ou de consumo de um produto”. Divide a atmosfera em exterior e interior às instalações, considerando os “elementos [...] que participam, ativa ou passivamente, da experiência [do turista] em uma determinada localidade, e que contribuem para a formação de sua identidade” (2003:125).

Guerra e Guerra (2004) chamam a atmosfera exterior de elementos extrínsecos, e utilizam a analogia da escolha de uma residência, temporária ou não, para caracterizar o produto de hospedagem como uma experiência integral, que não se resume às instalações e aos

²⁴ “*The first step in creating that value [that goes beyond mere service excellence] lies in understanding the fundamental axiom of the experience economy, which is that customers buy an economic experience whenever they pay for the time they spend in a particular place*”.

serviços oferecidos, muito menos à acomodação privativa e às áreas comuns de um estabelecimento hoteleiro:

Uma pessoa que procura um apartamento para alugar não está somente interessada em seu tamanho, no número de cômodos, de vagas na garagem, nas condições gerais de manutenção elétrica, hidráulica e predial e na existência de armários embutidos [...]; quer saber as condições de acesso, [o que há na] vizinhança, [...] os níveis de poluição [...], a infra-estrutura de serviços públicos, [a] segurança. Talvez ainda queira examinar se o bairro é arborizado, as condições de relevo ou o movimento do local, o custo de vida da região. [...] Imaginando que o imóvel seja contratado mobiliado, [...] verificar as condições de móveis e equipamentos [...]. Se o edifício possuir serviços e lazer, [...] haverá outras considerações a fazer. E se [fosse escolher] uma cidade ou país [...], consideraria o clima, a estabilidade política, social e econômica, a cultura e os costumes locais etc. Afinal, um lugar para viver, permanente ou provisoriamente, merece o tempo dedicado a esse exame. (GUERRA; GUERRA, 2004).

Concluem alertando que os fatores acima descritos, consciente ou inconscientemente, podem influenciar na avaliação geral que um hóspede realiza do produto hoteleiro, “[...] apesar de muitos deles não serem parte intrínseca do meio de hospedagem.” (GUERRA; GUERRA, 2004).

Wada vai ainda além, afirmando que as expectativas em relação a um hotel excedem as relacionadas com a residência permanente:

Há certas expressões largamente utilizadas no passado, como *home away from home*, que atualmente não retratam a expectativa de boa parte dos hóspedes de um hotel. Na realidade, querem mais do que habitualmente teriam em seus lares (WADA, 2003:70).

Ainda no sentido da atmosfera exterior às instalações de hospedagem, Grinover (2003:49-60) propõe três conjuntos de indicadores ambientais urbanos para contribuir com a avaliação da hospitalidade de um espaço, levando em conta aspectos do ambiente natural, social e cultural. O primeiro conjunto é composto por indicadores físicos (ar, água, ruído), biológicos (solo, vegetação, fauna) e estéticos (paisagem, patrimônio, arquitetura etc.); o segundo, de indicadores relativos aos equipamentos urbanos; e o terceiro, de indicadores para retratar a recepção do ambiente. Tais conjuntos de indicadores permitiriam verificar o que faz um espaço ser mais acolhedor que outro.

Assim, o produto hospedagem é composto de elementos tangíveis, que têm a particularidade de serem transferidos apenas temporariamente aos consumidores, os quais não podem testá-los antes do consumo; e de elementos intangíveis, que dependem essencialmente de relações humanas. A coordenação dos elementos tangíveis e intangíveis em torno de um tema é uma das maneiras de propiciar ao consumidor uma experiência, valorizada quando o que se busca é algo relacionado com a lembrança de uma identidade assumida, e o valor atribuído a determinado tipo de experiência está intimamente relacionado a questões pessoais e culturais. Além disso, a experiência como um todo pode ser afetada por elementos extrínsecos ao meio de hospedagem que, de uma forma ou outra, compõem o produto percebido pelo cliente.

O próximo item dedica-se a avaliar os processos que formam o produto de hospedagem.

1.2.2 PROCESSOS DE HOSPEDAGEM

Ismail (2004:118) ilustra o que considera a estrutura organizacional típica de uma empresa hoteleira (Figura 6). As gerências de hospedagem, de alimentos e bebidas e de recreação e lazer são diretamente responsáveis pelos produtos e serviços de um hotel, e são amparadas pelos demais departamentos: paisagismo, engenharia e manutenção, marketing, recursos humanos e controladoria.

Os processos diretamente relacionados com o produto de hospedagem são, na estrutura organizacional tradicional hoteleira, agrupados no departamento de hospedagem. A estrutura operacional de hospedagem é composta por dois processos principais: o primeiro diz respeito à parcela tangível do produto de hospedagem, especialmente às instalações físicas, e o outro se refere ao serviço de atendimento ao cliente do hotel.

Figura 6 – Principais departamentos de um hotel

Fonte: Adaptado de Ismail (2004:118).

A parcela tangível do produto é entendida como a estrutura física de uma empresa de hospedagem – o entorno, o terreno, o espaço externo, a estrutura predial, os sistemas hidráulico, mecânico, informático, elétrico, de ventilação, calefação e refrigeração, os móveis, equipamentos, acessórios e utensílios – utilizada pelos hóspedes: áreas habitacionais e áreas comuns, ou sociais. A área habitacional é onde se encontram os apartamentos, ou unidades habitacionais; as áreas sociais são os espaços não-privativos freqüentados por hóspedes.

Os processos de higienização, arrumação e manutenção da estrutura física estão, em geral, sob a responsabilidade do departamento de governança, amparado, principalmente, pela engenharia e manutenção e, muitas vezes, pelo paisagismo.

A parcela intangível, ou o serviço de atendimento ao cliente, no que concerne à hospedagem, envolve a reserva de hospedagem, o *check-in*, a acomodação de hóspedes em

aposentos, os serviços prestados durante a estada de hóspedes no empreendimento, e o *check-out*.

O serviço de atendimento é prestado por intermédio de um subdepartamento de hospedagem chamado, em inglês, de *front office*. O *front office* abriga processos operacionais e administrativos, os últimos relacionados não somente com o produto de hospedagem, mas também com produtos de apoio, como será visto no próximo item. A auditoria noturna é uma função de controle de *front office*.

O próximo item tratará, especificamente, dos principais processos de *front office* hoteleiro.

1.2.3 FRONT OFFICE

O *front office* é a recepção do hotel, em sentido amplo: inclui reservas, telefonia²⁵, portaria social e a recepção em si, em geral identificada por seu balcão²⁶. Essa última possui três funções principais: *check-in*, atendimento e *check-out*²⁷. A expressão *front desk* é comumente utilizada para designar o balcão de *check-in* em hotéis que o separam fisicamente do atendimento (*conciergerie*) e do *check-out* (caixa correntista).

²⁵ Chamada, no mercado, de diversos nomes: *guest service*, *at-your-service*, *call center* etc.

²⁶ Na atualidade, muitos hotéis não contam com um balcão de recepção.

²⁷ São várias as opções de *lay-out* do balcão de recepção, e dependem principalmente da disponibilidade de pessoal e de equipamentos (em especial a de computador e impressora para notas fiscais). Para exemplificar, consideradas apenas as funções de *check-out* e de *check-in*, podem-se distinguir quatro situações possíveis:

1. os balcões de *check-out* e de *check-in* são separados e as funções de caixa correntista e de recepcionista são exercidas por pessoas diferentes.
2. há apenas um balcão para *check-out* e *check-in*, mas as funções de caixa correntista e de recepcionista são exercidas em pontos distintos e por pessoas diferentes.
3. há apenas um balcão para *check-out* e *check-in*, e as funções de caixa correntista e de recepcionista são exercidas pelas mesmas pessoas, entretanto em pontos distintos.
4. há apenas um balcão para *check-out* e *check-in*, e as funções de caixa correntista e de recepcionista são exercidas pelas mesmas pessoas em qualquer local.

Assim, a utilização do termo *front office*²⁸, em inglês, deve-se ao fato de que o termo recepção pode se referir a três instâncias distintas: à mais abrangente, título deste item; à todo o balcão de recepção, incluindo caixa e *conciergerie*; ou apenas à relacionada com o *check-in* de hóspedes (Figura 7).

Figura 7 – Recepção hoteleira: três interpretações

Fonte: Adaptado de Ismail (2004:123).

Em seu sentido mais abrangente, a recepção é responsável por diversos processos, que podem estar divididos entre diferentes subsetores e diversos cargos, ou concentrados sob a responsabilidade de funcionários polivalentes. Em hotéis de pequeno e médio porte, o recepcionista pode exercer várias funções de *front office* simultaneamente; em hotéis de grande porte, muitas vezes um único processo está distribuído por cargos de gerência, chefia, supervisão intermediária e subordinados, cada funcionário tendo sob sua responsabilidade uma pequena parte do processo.

Os principais processos administrativos e operacionais de *front office* são conhecidos pela literatura hoteleira como ciclo do hóspede, conforme a Tabela 10. Pode-se dizer que os

²⁸ Neste trabalho, o termo em português foi utilizado na expressão contas correntes de recepção, em citações e em poucos casos em que a distinção não era necessária.

processos de *conciergerie*, telefonia e portaria social têm finalidade eminentemente operacional; os de reserva e de *front desk* têm finalidade mista; e os de caixa correntista e de auditoria noturna têm finalidade administrativa.

Tabela 10 – Ciclo do hóspede: processos de *front office*

Processo	Principais subprocessos	Funções envolvidas
Reservas	- bloqueio - garantia da reserva	- reserva
<i>Check-in</i>	- acolhida - registro - abertura de conta corrente (estabelecimento de crédito) - acomodação em unidade habitacional	- portaria social - <i>front desk</i> - caixa correntista
Estada	- serviços de auxílio - manutenção de contas correntes - controle de contas correntes	- <i>conciergerie</i> - telefonia - portaria social - caixa correntista - auditoria noturna
<i>Check-out</i>	- encerramento de contas correntes - apoio para a saída	- caixa correntista - portaria social

O processo de reservas estende-se desde o recebimento da solicitação de espaço para um período determinado até o *check-in* do hóspede. O bloqueio é um subprocesso de reserva que antecede a reserva em si, e equivale a uma pré-venda; ocorre quando há uma solicitação de reserva, a troca de informações entre o meio de hospedagem e o cliente, a confirmação de disponibilidade e de tarifas e a destinação provisória de acomodação ao cliente no período solicitado – mas o pagamento, ou a responsabilidade pelo pagamento, ainda não está definido. O subprocesso de garantia da reserva envolve o estabelecimento de condições de pagamento, e a consolidação da venda.

O processo de reservas compreende preocupações com:

- o atendimento ao cliente em si, que pode buscar informações gerais sobre o estabelecimento hoteleiro ou sobre atrativos do destino, e que supõe a oferta de acomodações adequadas ao perfil do cliente;
- o controle de ocupação atual e futura para fins de previsões operacionais;
- a realização de vendas, à medida que a confirmação de solicitações de reservas representa a concretização de um negócio;
- a maximização da receita²⁹, tentando encontrar o ponto ótimo, para cada período, entre quantidade vendida (ocupação) e preço (diária média). Técnicas para isso são conhecidas por *yield management*³⁰;
- o esclarecimento contratual³¹ de condições de hospedagem, no tocante a tarifas, formas de pagamento, condições de cancelamento, entre outras³².

O processo de *check-in* corresponde à chegada do hóspede no estabelecimento hoteleiro. Envolve, principalmente, acolher o hóspede, registrá-lo, acomodá-lo em unidade habitacional e abrir uma conta corrente para ele.

²⁹ Incluindo a administração de *overbookings* (aceitação de reservas além da capacidade de hospedagem), por intermédio de previsões de *no-shows* (não comparecimento de hóspedes com reserva), cancelamentos, prorrogações de estada, chegadas antecipadas, saídas antecipadas e outro fatores (a esse respeito ver, por exemplo, ISMAIL, 2002:264-307).

³⁰ A esse respeito, ver, por exemplo, Noone e Griffin (1997); Ramarao e Shugan (1999); Bitran e Mondschein (1995).

³¹ A Embratur, na Deliberação Normativa n. 429 (2002), artigo 8º, considera contratos de reservas a correspondência, inclusive trocada via fax e Internet, entre os responsáveis pelo meio de hospedagem, ou seus prepostos, e o cliente.

³² Por exemplo, horário de vencimento de diárias, tipos de pensão, serviços incluídos e opcionais.

A acolhida é um subprocesso que está, em primeiro lugar, a cargo da portaria social, composta por todos os funcionários que ficam no *lobby* de um hotel, que auxiliam o hóspede com seus pertences (bagagem, veículo etc.) e cuidam de sua segurança. Cargos comuns de se encontrar em portarias sociais hoteleiras são os de capitão-porteiro, mensageiro, manobrista, segurança e, mais raramente, ascensorista.

A portaria social também auxilia o hóspede durante sua estada e *check-out*, exercendo funções eminentemente operacionais, assim como a *conciergerie* e a telefonia. O que se convencionou chamar de *conciergerie* é a função ou o subsetor que se ocupa do atendimento geral do hóspede durante sua estada, em relação às necessidades de informações, mensagens etc.; nos hotéis onde o cargo de *concierge* não existe, o recepcionista acumula suas funções³³. A telefonia compreende funções de atendimento de ligações externas e internas, auxílio para efetuar chamadas, registro das chamadas, *wake up calls* (chamadas de despertar), localização de hóspedes e funcionários e transmissão de mensagens.

O *front desk* também acolhe o hóspede, e faz o seu registro. Do ponto de vista operacional, o subprocesso de registro no *check-in* refere-se à designação de uma unidade habitacional específica para o hóspede e, conseqüentemente, ao controle de unidades habitacionais ocupadas para fins de atendimento.

Do ponto de vista administrativo, o *check-in* faz parte de um dos mais importantes desenvolvimentos abrigados pelo *front office* no ciclo do hóspede: abertura, manutenção, controle e encerramento de contas correntes de recepção. Antigamente, esse processo

ficava sob a responsabilidade de um setor ou de um cargo chamado de caixa correntista³⁴. Na atualidade, é muito comum que outros cargos acumulem as tarefas de caixa correntista, devido a diversos motivos, mas, principalmente, às facilidades que a tecnologia e os sistemas de controles hoteleiros informatizados proporcionaram para o desempenho da função (item 2.2.1). No entanto, alguns hotéis, por questões relacionadas a porte, categoria, perfil da demanda³⁵ ou opção organizacional da empresa, ainda mantêm funcionários específicos para cuidar das contas correntes de recepção³⁶.

Existindo o cargo de caixa correntista, sua relação de subordinação direta pode se dar com a gerência de hospedagem ou com a financeira/controladoria³⁷, uma vez que suas funções estão relacionadas com ambos os departamentos hoteleiros. A decisão pode envolver a consideração de diversas variáveis, mas passa pela cultura organizacional e pela política de priorizar a operação ou os controles. Frequentemente se considera, ainda, o perfil dos gerentes de cada departamento, e a dimensão de sua experiência com a operação hoteleira, no caso do *controller*, ou com a formação mais próxima ou distante do controle de movimentação contábil-financeira, no caso do gerente de hospedagem.

Ainda que não exista o cargo de caixa correntista, as atividades de abertura, manutenção, controle e encerramento das contas correntes de recepção não deixarão de existir.

³³ É comum, também, um *guest relations* desempenhar as tarefas de *concierge* ou complementá-las.

³⁴ Caixa correntista ou, simplesmente, correntista, para distingui-lo de caixa setorial – responsável pelo caixa de pontos-de-venda.

³⁵ Uma baixa permanência média do hóspede significa um número elevado de *check-outs* regularmente, o que pode justificar o cargo de caixa correntista, por exemplo.

³⁶ Um exemplo seria o Hotel Glória, do Rio de Janeiro.

³⁷ Na área hoteleira, a controladoria é considerada um departamento funcional que tem funções determinadas por seu porte e área de atuação; basicamente, porém, esse setor se responsabiliza por: suprimentos, crédito e contas a receber, contas a pagar e auditoria noturna (ISMAIL, 2004:108). Para uma definição mais ampla de controladoria, vide glossário.

Brevemente, isso poderia ser traduzido em:

- criação dos documentos de registro das despesas dos clientes (abertura de contas);
- lançamento de créditos e débitos nas contas correntes (manutenção de contas);
- conferência das operações realizadas em contas correntes (controle de contas/receita); e
- posterior cobrança e encerramento.

Esses subprocessos se desdobram em diversas atividades secundárias. A responsabilidade de **controle** de contas correntes é desempenhada por intermédio de uma série de rotinas chamada de auditoria noturna.

Há hotéis que não têm o cargo específico de caixa correntista, mas têm auditores noturnos, muitas vezes subordinados à gerência financeira/controladoria. Hotéis de grande porte podem ter uma dúzia de auditores, estabelecimentos pequenos podem não ter nenhum. Os hotéis que não têm auditores noturnos podem designar ao próprio recepcionista noturno as tarefas de auditoria: nesses casos, a responsabilidade por ela recai, invariavelmente, ao *front office* e, conseqüentemente, ao departamento de hospedagem.

Para Rutherford,

Embora auditores noturnos normalmente trabalhem no *front desk*, em um número crescente de hotéis eles estão sendo subordinados ao *controller* [...] em vez de ao gerente de *front office*. (RUTHERFORD, 1995:79).³⁸

³⁸ “While night auditors typically work at the front desk, in an increasing number of hotels they report to the hotel controller [...] as opposed to the front office manager”.

Essa estrutura, apesar de dificultar a comunicação operacional (por exemplo, quando um problema observado entre reservas e caixa tem que ser resolvido por dois gerentes, de áreas distintas), pode facilitar a aplicação de determinadas políticas e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento dos controles de contas correntes de recepção, em detrimento da agilidade da operação.

As contas correntes de recepção são, em sua grande maioria, contas de hóspedes ‘na casa’, ou seja, de pessoas que se encontram hospedadas no empreendimento hoteleiro, e relacionadas a uma unidade habitacional em particular. Mas podem ser encontradas ainda:

- contas máster: contas correntes de várias unidades habitacionais em nome de uma pessoa jurídica ou de um grupo;
- contas de residentes ou de proprietários de unidades habitacionais: comuns em *flats*, que são condomínios e podem ter proprietários ou inquilinos que lá residem;
- contas de passantes: usuários freqüentes de pontos-de-venda e serviços complementares que não se hospedam e têm crédito no hotel;
- contas de funcionários e/ou fornecedores: em geral, que ocuparam ou ocupam eventualmente unidades habitacionais, e têm crédito;
- contas de consumo interno: consumos de funcionários e/ou fornecedores, muitas vezes de gerentes, especialmente os residentes, que não pagam por suas despesas;

- contas pendentes: contas de pessoas, físicas ou jurídicas, que já estiveram hospedadas, e não foram encerradas devido à ocorrência de alguma pendência a ser resolvida – em geral, são contas que aguardam decisões e providências³⁹;
- contas ‘lixo’: servem para ‘limpar’ contas de clientes, transferindo ou lançando para essas contas débitos e créditos que se anulam, para que haja o registro sem que apareçam em outros tipos de contas. Em geral, essas contas devem ser mantidas, sempre, com saldos zerados⁴⁰.

Por essas contas de recepção transita toda a receita do hotel na grande maioria dos estabelecimentos. Mesmo os pagamentos realizados na hora (*cash* ou cartão de crédito) por produtos consumidos em pontos-de-venda costumam ser lançados, posteriormente ou não, em conta própria da recepção.

Grande parte dessas contas correntes de recepção é mantida aberta durante um período de tempo determinado, e encerrada findo esse período – normalmente, coincidente com a estada do hóspede na casa. Algumas, todavia, apresentam caráter permanente – por exemplo, a conta ‘lixo’.

A manutenção das contas correntes de recepção traduz-se nos lançamentos que são realizados constantemente, para que as contas reflitam, a qualquer momento, a real situação dos créditos e débitos dos hóspedes na casa. Em estabelecimentos total ou

³⁹ Por exemplo, um documento de uma empresa autorizando o faturamento.

⁴⁰ Em pesquisa realizada com 13 hotéis complexos, foram obtidos os seguintes resultados: todos eles declararam trabalhar com contas de hóspedes e contas pendentes; 10 deles mantêm contas de passantes e de consumo interno; 9 utilizam contas máster; 7, contas de residentes; 4, contas de funcionários ou de fornecedores e contas ‘lixo’. Além dessas, foram citadas contas para *business center* e/ou eventos (2 hotéis).

parcialmente informatizados, alguns lançamentos de débitos podem ser realizados automaticamente: os mais comuns são os lançamentos de diárias e os oriundos do *software* de PABX⁴¹ telefônico, muito embora possam existir outros sistemas que efetuem o lançamento automático, incluindo o minibar⁴². Os pontos-de-venda do hotel com acesso ao sistema podem fazer o lançamento diretamente em conta corrente de recepção (restaurantes e bares, lavanderia etc.). Alguns outros lançamentos são realizados exclusivamente pelo *front office*.

Os principais lançamentos realizados exclusivamente pelo *front office* são operações de crédito, alguns débitos especiais em conta corrente e deduções.

As operações de crédito referem-se a: (1) pagamentos antecipados – realizados antes da hospedagem como garantia dela, e lançados em conta corrente por ocasião do *check-in*⁴³; (2) pagamentos parciais – efetuados antes do encerramento total da conta corrente⁴⁴; (3) pagamentos totais e liberação da unidade habitacional – *check-out*.

Os débitos especiais em conta corrente realizados com exclusividade pelo *front office* são receitas de diárias especiais, como *early check-in* e *late check-out*⁴⁵, *day-use*⁴⁶ e *no-shows*

⁴¹ *Particular Automatic Branch Exchange*.

⁴² Utilizado, por exemplo, no Hotel Pestana São Paulo, um modelo da empresa Electronic-Room System, de marca RSI Room Service Intelligence, capaz de enviar informação ao *software* hoteleiro cada vez que uma bebida é retirada para consumo.

⁴³ Quando o *software* não prevê a possibilidade de transferência automática desse lançamento, do passivo, de adiantamentos de clientes, para conta de ativo de hóspedes na casa.

⁴⁴ Podem ser feitos por diversos motivos, dentre eles, por ser política do hotel cobrar periodicamente: (1) as contas correntes de hóspedes de longa permanência; (2) serviços terceirizados, como *fitness center* ou outro; (3) de hóspedes sem bagagem, *walk-in* ou que não tenham deixado garantias de pagamento; (4) contas que tenham ultrapassado um limite de crédito preestabelecido. Por último, o pagamento parcial pode ser efetuado simplesmente por vontade do hóspede.

⁴⁵ Chegada antecipada e saída atrasada, respectivamente. Refere-se a diárias completas ou com descontos, cobradas em função de o horário de vencimento da diária, para chegada ou saída, não ter sido respeitado.

⁴⁶ *Day-use* é a tarifa cobrada de acomodações utilizadas durante o dia, sem pernoite.

garantidos ou com pagamento antecipado. Outros lançamentos ainda podem ser referentes a *paid outs*, ordens de serviço de banquetes e eventos, bem como extras de serviços opcionais ocorridos nos eventos. Lançamentos de extras de hóspedes e de passantes são feitos pela recepção apenas em alguns hotéis.

As deduções em conta corrente realizadas pelo *front office* podem ser transferências, descontos, estornos ou correções para acertos de conta corrente. Transferências são movimentações de uma conta para outra⁴⁷; descontos são abatimentos de caráter comercial concedidos com o hóspede na casa⁴⁸; estornos, em um sentido estrito, são ajustes de lançamentos que geram redução de receita, em geral motivados por erro ou por alegação do hóspede que o consumo não existiu; e correções são deduções motivadas por erro de lançamento, quer seja do valor do serviço prestado, quer seja da conta em que foi lançada, sem envolver abatimentos de nenhum caráter. Essa diferenciação de tipos de deduções é relevante à medida que cada um deles exige diferentes tipos de controles.

A contrapartida de todos os lançamentos debitados em contas correntes é o crédito em centros de receita⁴⁹. Os centros de receita hoteleiros são definidos pelo Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis – SUCH, amplamente utilizado no mundo todo, do qual trata a próxima seção.

⁴⁷ Por exemplo, quando um hóspede se responsabiliza pelo pagamento da conta de outro ou quando lançamentos de despesas foram efetuados na conta do hóspede quando, na verdade, é o organizador de um evento que se responsabiliza pelo débito.

⁴⁸ Quando concedido após a saída do hóspede e da emissão da fatura, é responsabilidade de contas a receber; quando antes da chegada do hóspede, é responsabilidade de reservas.

⁴⁹ Com poucas exceções, como a taxa de turismo, por exemplo.

1.3 CONTABILIDADE HOTELEIRA

Sistemas uniformes de contabilidade existem há muito tempo para muitos setores econômicos, especialmente nos Estados Unidos e Reino Unido. Trata-se de uma série de princípios e, em alguns casos, de métodos de contabilização, sobre assuntos característicos de um determinado ramo de atividade. Em linhas gerais, os sistemas uniformes permitem que resultados de empresas distintas sejam comparáveis, ao padronizar a terminologia, classificações e tratamentos contábeis, criando consistência e uniformidade nas práticas contábeis (KWANSA; SCHMIDGALL, 1999:90).

A indústria hoteleira foi responsável por uma das primeiras iniciativas de criar um sistema uniforme de contabilidade nos Estados Unidos. Na década de 1920, a Associação de Hotéis de Nova York formou um grupo de trabalho que desenvolveu a primeira edição do Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis (Uniform System of Accounts for Hotels, inicialmente, e agora chamado de Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, USALI), conhecido no Brasil como SUCH. O SUCH foi adotado formalmente em março de 1926, e vem sendo revisado e atualizado. Encontra-se atualmente em sua nona edição (USALI, 1996), concebida para poder ser usada em meios de hospedagem de qualquer tipo e porte.

Uma pesquisa realizada por Kwansa e Schmidgall (1999), com uma amostra de 112 empresas de hospedagem norte-americanas, de porte variável entre 100 e 10.500 unidades habitacionais (diversos estabelecimentos mantidos pela mesma cadeia hoteleira), constatou que 88% dos entrevistados conheciam o SUCH e 78% o utilizavam. Em 57% dos casos, a decisão de adotar o SUCH foi corporativa (aproximadamente 50% dos entrevistados eram

administrados, arrendados ou pertencentes a grandes cadeias hoteleiras, 28% afiliados e 19% propriedades independentes). Ao solicitar aos entrevistados uma avaliação da importância do SUCH em seus sistemas contábeis gerenciais, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a muito importante, os pesquisadores encontraram uma média de 1,93.

No Brasil, ainda não há pesquisas desenvolvidas a esse respeito, mas sabe-se que praticamente todas as cadeias hoteleiras internacionais presentes no país seguem, de forma parcial ou integral, as diretrizes do SUCH.

De acordo com Powers (1992:506), a indústria hoteleira, por meio do SUCH, foi a pioneira no estabelecimento de centros de responsabilidade⁵⁰ para cada subunidade de uma organização. O sistema uniforme propõe centros de receitas e centros de despesas, utilizando o conceito de alocação parcial de despesas para apurar resultados departamentais, em nome da uniformidade (USALI, 1996:183). O SUCH reconhece vantagens de ratear despesas para determinados objetivos, mas explicita que esse procedimento deve ser suplementar à apresentação dos resultados departamentais de acordo com os critérios que estabelece (USALI, 1996:183)⁵¹.

Os centros de receita são os departamentos que geram receita: hospedagem, alimentos, bebidas, telecomunicações, estacionamento e garagem, campo de golfe, loja de golfe, lavanderia de hóspedes, *health center*, piscina, quadra de tênis, loja de tênis, outros departamentos operacionais e alugueis e outras receitas (USALI, 1996). Entretanto, o SUCH ressalta que podem ser criados ainda outros departamentos operacionais para se

⁵⁰ Sobre centros de responsabilidade (*responsibility accounting*) ver, por exemplo: Pereira (1999); Moncarz e Portocarrero (1986).

⁵¹ Algumas críticas sobre o SUCH podem ser encontradas em Everett (1989) ou Turkel (1998).

adequar às necessidades de cada empreendimento (USALI, 1996:31). Os resultados departamentais contêm apenas despesas que podem ser diretamente relacionadas aos centros de receita; as demais são imputadas a outros centros de responsabilidade, onde são alocadas as chamadas despesas operacionais não-distribuídas.

Os centros de despesas operacionais não-distribuídas são, principalmente: administração e geral, marketing, manutenção e serviços públicos. Quando geram despesas significativas, o SUCH propõe ainda a discriminação de: recursos humanos, sistemas de informação, segurança, transporte e taxas de administração.

Em relação ao Balanço Patrimonial, o que aqui merece destaque é que o SUCH divide as contas a receber em – no original em inglês – *guest ledger*, *city ledger* e *rent ledger* (USALI, 1996:7). No Brasil, o *guest ledger* é chamado de contas de hóspedes na casa, embora talvez fosse mais apropriado o termo contas correntes de recepção (item 1.2.3). O *city ledger* é composto das contas a receber faturadas a clientes, e o *rent ledger*, das contas a receber de locatários. Em muitos hotéis no exterior, as contas a receber de clientes também são responsabilidade do *front office*⁵². No Brasil, apenas recentemente se viu esse tipo de atribuição ao pessoal de recepção, em alguns hotéis econômicos de redes internacionais – e, ainda assim, apenas parcialmente.

Para entender o trabalho do *front office* em relação à contabilização de receitas, é necessário verificar como se dá seu reconhecimento, o que é feito no próximo item.

⁵² Ver, por exemplo, Weissinger (2000:106): “[...] *most importantly, the auditor updates the city ledger*”.

1.3.1 RECEITAS NA HOTELARIA

Hendriksen e Van Breda (1999:224) defendem a necessidade de entender a natureza das receitas antes de avaliar como são medidas ou reconhecidas. Para eles (1999:227), uma receita precisa satisfazer as condições de (1) obtenção e (2) realização para ser reconhecida.

A obtenção da receita é a geração de um produto, a consequência do emprego dos recursos de uma empresa e da transformação desses recursos⁵³. O enfoque no produto é preferível por Hendriksen e Van Breda (1999:223-254) a abordagens que relacionam a receita com entradas ou aumentos de ativos – e/ou diminuições de passivos –, ou que a subordinam ao seu efeito sobre o patrimônio dos acionistas. O primeiro enfoque confunde o produto com o seu pagamento, ou compromisso de pagamento; o segundo confunde receita com sua consequência ou efeito no patrimônio líquido. Na mesma linha, Iudícibus (2000:58-60) defende que há um ganho de receita quando os principais esforços para sua obtenção já foram feitos.

Sob a ótica do produto, portanto, a receita resulta dos esforços dos recursos, e está intimamente relacionada com o que foi produzido, criado, gerado por uma empresa ao longo do tempo. A dimensão temporal é o que caracteriza a receita como um fluxo – resultado de um período ou exercício, a obtenção da receita é um processo contínuo, difícil de ser determinado. Nesse sentido, Hendriksen e Van Breda (1999:227) explicam que “[...] o custo da acumulação contínua de receitas impede o uso universal do reconhecimento

⁵³ Guerra (2004a:141) ressalta a dificuldade de separar, na indústria da hospitalidade, o que é produto e o que é recurso. Não se entrará, aqui, nesse mérito.

contínuo na prática” e ressalvam: “[...] o reconhecimento de receitas e despesas tende a obedecer à prática usual, e não à prática ideal” (1999:224).

A realização de receitas é a “[...] capacidade de converter recursos e direitos não-monetários em dinheiro” (HENDRIKSEN; VAN BRED, 1999:227). Esses autores destacam que, na maioria dos casos, encontra-se em questão o momento da venda. Entretanto, em se tratando de hospedagem, não é na venda que a receita é realizada. Iudícibus (2000:58-60) ressalta que a receita ocorre quando, além de poder ser medida objetivamente por um preço de mercado, os gastos de produção são conhecidos. Não é o que ocorre com a receita de hospedagem, vendida (e às vezes recebida) no momento da reserva, mas cuja contrapartida (esforços e gastos de produção relevantes) ainda não foram incorridos.

Para Guerra, a geração de receitas de hospedagem em organizações hoteleiras ocorre em cinco etapas principais: bloqueio, garantia da reserva, utilização dos serviços de hospedagem, saída do estabelecimento hoteleiro e efetivo pagamento da conta (2004a:145-148). A Tabela 11 mostra a correspondência dessas etapas, na segunda coluna, com o ciclo do hóspede (item 1.2.3).

O bloqueio não implica nenhum tipo de lançamento contábil. É um subprocesso operacional, que em alguns estabelecimentos se confunde ou se funde com a garantia da reserva: há empresas hoteleiras que têm políticas comerciais que permitem uma reserva definitiva do espaço para o período solicitado sem que haja garantias de pagamento. A garantia da reserva, por sua vez, pode ser realizada por meio de pagamento antecipado ou

documento de compromisso de pagamento mesmo para os casos de não comparecimento do hóspede (*no-show*)⁵⁴, e devidamente estabelecidas as condições de seu cancelamento. Assim, comercialmente é consolidada uma venda nesse momento, mas contabilmente ainda não houve geração de receita: contabiliza-se o recebimento, quando for o caso, contra uma conta de passivo, adiantamento de clientes. No *check-in*, esse adiantamento é transferido para a conta corrente do hóspede na casa⁵⁵.

Tabela 11 – Ciclo do hóspede e geração de receita

Ciclo do Hóspede	Possibilidades	Débito*	Crédito*
Reserva	bloqueio	nenhum	nenhum
	garantia sem adiantamento	nenhum	nenhum
	garantia com adiantamento	disponibilidades (A)	adiantamento de clientes (P)
<i>Check-in</i>	sem adiantamento	nenhum	nenhum
	com adiantamento	adiantamento de clientes (P)	hóspedes na casa (A)
	cancelamentos com retenção de receita e <i>no-shows</i>	adiantamento de clientes (P)	receita de hospedagem (<i>no-show</i>)
Acomodação		nenhum	nenhum
Estada	consumos	hóspedes na casa (A)	receita de hospedagem (diárias) receita de outros pontos-de-venda
<i>Check out</i>	pagamento cash	disponibilidades (A)	
	pagamento cartão de crédito	cartão a receber (A)	hóspedes na casa (A)
	pagamento a faturar	clientes (A)	

* (A) Ativo, (P) Passivo.

Fonte: adaptado de Guerra (2004a:147).

⁵⁴ Essa garantia varia de hotel para hotel: muitos solicitam o valor da primeira diária reservada, enquanto outros exigem o valor correspondente a toda a estada.

⁵⁵ Ou para receita de diárias, no caso de *no-show* garantido.

No *check-in* de um hóspede é quando se tem segurança de que haverá ‘consumo’ de diárias. Todavia, ainda não se sabe de quantas, pois o hóspede pode deixar o hotel em data anterior à prevista pela reserva; além disso, pelo regime de competência, o esforço de produção de todas as diárias de hospedagem ainda não foi feito. É por esse motivo que as diárias vão sendo lançadas diariamente na conta do hóspede, durante a estada, contra a conta de receita de diárias.

A partir do *check-in*, até a data da saída do hóspede, outras receitas também são realizadas. É quando “[...] começa a produção e o consumo dos serviços [...] propriamente ditos, que se prolonga durante toda a estada do hóspede” (GUERRA, 2004a:146). As receitas de serviços de apoio são reconhecidas no momento da venda do serviço, que coincide, quando não contratado previamente⁵⁶, com a produção e o consumo. Durante todo esse período, o *front office* tem responsabilidade pelos lançamentos na conta corrente do hóspede: abre a conta corrente no *check-in*, faz registros contábeis, controla-a, e a encerra no *check-out*.

Finalmente, o *check out* caracteriza o encerramento da prestação de serviços e do reconhecimento de receitas. No *check-out*, a conta corrente do hóspede, pendente até então na recepção, é encerrada, por meio de um pagamento direto – *cash* ou cartão de crédito – ou a faturar – para posterior envio da fatura à empresa responsável pelo pagamento, quando for o caso⁵⁷.

⁵⁶ Serviços de transporte e de alimentos e bebidas, bem como aluguel de salas de eventos, são geralmente contratados com antecedência por grupos de lazer ou negócios ou em outros casos.

⁵⁷ Uma outra possibilidade seria ainda haver crédito na conta corrente, caso em que o procedimento dependeria das condições acertadas na reserva.

As receitas atribuídas a cada centro de receita são examinadas e validadas diariamente por meio de procedimentos da auditoria noturna – que será objeto de estudo do próximo capítulo.

2 AUDITORIA NOTURNA HOTELEIRA

Por meio de pesquisa bibliográfica, este capítulo conceitua auditoria e examina o que se entende por uma auditoria interna, em especial, com o objetivo de estabelecer bases teóricas que possam auxiliar a definir se a auditoria noturna hoteleira pode ser classificada como uma auditoria interna.

Além disso, a fim de delinear outros aspectos da natureza conceitual da auditoria noturna hoteleira, é descrita sua evolução e sistematizadas as definições e características encontradas na literatura didática de hotelaria selecionada. Assim, este capítulo verifica quais atividades são reconhecidas dentro do escopo de auditoria noturna, seu foco e seus objetivos, bem como o lugar que ocupa em um empreendimento hoteleiro.

2.1 AUDITORIA INTERNA

Boynton *et al.* (2002:31-34) acusam a existência de três tipos de auditoria. Auditorias de conformidade (*compliance*) servem para determinar “se certas atividades financeiras ou operacionais de uma entidade obedecem a condições, regras ou regulamentos a ela aplicáveis”, e possuem como resultado final um parecer que resume os resultados do trabalho, estabelecendo uma “expressão de segurança quanto ao grau de obediência” aos critérios estabelecidos (BOYNTON *et al.*, 2002:32). Auditorias de demonstrações contábeis são aquelas cujo objeto de análise são os dados de demonstrativos, avaliando sua adequação aos princípios contábeis geralmente aceitos. Um último tipo de auditoria distinguida por Boynton *et al.* (2002:31) é a operacional, relacionada com a “obtenção e avaliação de evidências a respeito da eficiência e eficácia das atividades operacionais de uma entidade, em comparação com objetivos estabelecidos”, sendo, algumas vezes, denominada de auditoria de desempenho ou gerencial. Os critérios ou objetivos de eficiência e eficácia podem ser especificados pela administração, com ou sem o auxílio do auditor, ou pela legislação aplicável.

Os auditores, por sua vez, também podem ser classificados em três classes: os públicos, os independentes e os internos. Os primeiros são os que trabalham para governos de qualquer esfera, municipal, estadual ou federal. Os auditores independentes pertencem a escritórios de auditoria e são contratados para trabalhos específicos, estando aptos para realizar qualquer tipo de auditoria. Já os auditores internos são funcionários das próprias empresas que “envolvem-se principalmente com auditorias de *compliance* e auditorias operacionais” (BOYNTON *et al.*, 2002:32).

Os três tipos de auditoria definidos por Boyton *et al.* podem existir em hotéis. No entanto, são as auditorias operacionais as mais importantes para este trabalho. Conduzindo uma pesquisa nos Estados Unidos, Damitio e Schmidgall (1995:375) verificaram que todos os hotéis pesquisados apresentavam atividades de auditoria operacional em relação a controles internos, chegando a um resultado médio de 70% do tempo total dos auditores internos gasto na checagem de dados financeiros (42%) e não-financeiros (28%). Reportaram, ainda, que a maioria dos auditores de redes hoteleiras realiza outros tipos de auditoria, embora utilizando nessas outras atividades um tempo relativamente ínfimo.

A auditoria noturna realizada nos hotéis é operacional e realizada por funcionários da empresa – por conseguinte, uma atividade interna. Os próximos itens verificam o que é, conceitualmente, uma auditoria interna, para que se possa posteriormente examinar a auditoria noturna hoteleira e verificar se poderia ser assim considerada.

2.1.1 EVOLUÇÃO DA AUDITORIA INTERNA

Encontra-se, na literatura, a narração da evolução técnica e institucional da auditoria interna. Belucio (1988), em um trabalho que se volta para o papel social e o espaço social dos auditores, divide o processo evolutivo da auditoria interna em cinco fases que transformaram sua natureza: a de auxílio à auditoria independente (chamada de “fiscalização” por Belucio); a de verificações contínuas (“revisão contábil”); a de revisão de controles descentralizados (“inspetoria”); a auditoria contábil que tem por base o controle interno; e a auditoria operacional.

Na época em que se colocava como auxiliar dos trabalhos de auditoria independente, a auditoria interna nem sequer era assim chamada, e se traduzia no exame detalhado de

peças contábeis. Os auxiliares eram funcionários das “contadorias” das empresas (BELUCIO, 1988:30), e faziam conferências para verificar a existência de erros: era um trabalho de fiscalização.

A segunda fase do amadurecimento da função de auditoria interna é caracterizada pela presença permanente e contínua de verificações, com um grupo específico de funcionários dedicados a tarefas que a eles competiam, exclusivamente. Chamada de fase de “revisão contábil” por Belucio, se caracterizava por não se tratar “de um sistema de conferências dentro de um fluxo de atividades, mas de revisões que estavam fora do fluxo de execução das tarefas” (1988:31). Já houvera um avanço, e já se delineavam as atividades precursoras da auditoria interna.

O terceiro momento do processo evolutivo é chamado de “revisão de controles descentralizados”, ou “inspetoria” (BELUCIO, 1988:31). O âmbito de atuação dos auditores já estava mais amplo, o poder se estendia para a fiscalização e denúncia, e isso permitiu o notável crescimento da atividade. A função de inspetor ainda existe, sendo necessária em alguns tipos de empresas, especialmente em instituições bancárias, e é interessante observar sua origem. A atividade foi criada pelas ferrovias norte-americanas,

[...] o que significa que as primeiras empresas a reconhecer a validade dessa função e a contribuição que ela poderia oferecer ao controle das organizações foram empresas que tinham o patrimônio geograficamente distribuído [...]. Tratava-se, portanto, de uma função claramente fiscalizatória com a explícita intenção de proteção às receitas, praticada simultaneamente com processos de revisão contábil, e incorporando a revisão de controles de caixa, intimamente ligados à atividade operacional (BELUCIO, 1988:31).

A descentralização geográfica do patrimônio também é o caso das cadeias hoteleiras e, como se verá, a auditoria noturna guarda algumas características bem próximas da “inspetoria”, em consonância ao que afirma Belucio:

Temos, no Brasil, auditorias internas em praticamente todos os momentos possíveis desse processo evolutivo. Encontramos auditorias internas dedicando-se às mais simples tarefas de

análise de contas e processos de revisão contábil e, ao mesmo tempo, encontramos auditorias internas de alta qualidade, muito embora sejam poucas. (1988:39).

O próximo estágio deu o verdadeiro salto qualitativo: quando a auditoria interna evoluiu para abarcar o conceito de ambiente de controle, e incorporou técnicas quantitativas, avaliando “fatores de risco e materialidade, abandonando os processos de revisão detalhada das operações” (BELUCIO, 1988:32). A ênfase se transferiu da detecção de erro e fraude para o controle interno.

A palavra controle, no âmbito das organizações, pode remeter a diversas idéias. Os controles internos, expressão cunhada por auditores (MARCHANT, s.d.:162), distinguem-se do controle utilizado

[...] pela direção das grandes empresas (controle de direção). [...] a introdução de melhorias no sistema de controle interno fortalece o sistema de controle de direção, porque o método correto de controle interno é parte fundamental desse sistema. (MARCHANT, s.d.:161).

Controles internos são adotados por uma empresa para que haja razoável segurança quanto à consecução de três categorias de objetivos:

(1) confiabilidade de informações financeiras, (2) obediência a leis e regulamentos aplicáveis (*compliance*) e (3) eficácia e eficiência das operações. (BOYNTON *et al.*, 2002:932).

A auditoria interna relaciona-se com controles internos à medida que faz “parte da função de monitoração, que examina e avalia a adequação e eficácia de outros controles” (BOYNTON *et al.*, 2002:932).

Por fim, o que é chamado por Belucio (1988) de auditoria operacional, foi o último grande passo evolutivo da auditoria interna, ampliando sua atuação para todos os departamentos organizacionais, a fim de avaliar os objetivos e a eficiência dos métodos operacionais. A evolução tecnológica levou os auditores a atuarem também em ambientes informatizados, e o papel de assessoria à alta administração tem sido a partir daí enfatizado.

Assim, a atividade que começou como auxiliar de trabalhos de auditoria independente evoluiu para a “avaliação da eficiência e eficácia de todas as fases das operações financeiras e não financeiras de uma empresa” (BOYNTON *et al.*, 2002:932).

Obviamente, uma empresa hoteleira pode abrigar diversos tipos de auditoria interna. No entanto, um estudo de Schmidgall *et al.* (1991) que investigou as atividades de auditoria interna de grandes cadeias hoteleiras norte-americanas, verificou, dentre outros resultados, que a atividade de auditoria interna em hotéis é altamente centralizada, e que o número de pessoas envolvidas, bem como a quantidade de dinheiro gasta, é pequeno em termos relativos. Outra constatação foi que a maioria dos hotéis não tem um departamento de auditoria interna e nem sente sua falta.

Contudo, a chamada auditoria noturna, de *front office*, especificamente, é encontrada, de uma forma ou de outra, em praticamente todos os hotéis de estrutura profissional. Uma das questões que este trabalho coloca, no sentido proposto por Belucio (1988), é se a auditoria noturna praticada por hotéis complexos, que em tese têm as maiores necessidades e as melhores condições de realizar uma auditoria oportuna e proveitosa, restringe-se à verificação de erros ou conta com uma função ampliada de avaliar criticamente o sistema de controle interno das organizações a que servem. Ou seja, a questão é se este salto qualitativo do conceito de auditoria também ocorreu na auditoria noturna hoteleira, ou se ela continua restrita ao conceito de “inspetoria”, como uma função fiscalizatória para a proteção de receitas, concentrando-se na detecção de erros e fraudes.

Como se verá nos próximos capítulos, a auditoria noturna hoteleira não acompanhou a evolução da auditoria interna, e continua se restringindo a uma revisão detalhada das operações. Desse modo, na atualidade, chamar a auditoria noturna de auditoria é

impróprio, uma vez que o primeiro conceito sofreu modificações que com o último não ocorreram.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DA AUDITORIA INTERNA

Para Attie (1992:26), a auditoria interna tem por objetivo “fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações para controlar as operações pelas quais [...] são responsáveis”. Para que isso ocorra, a auditoria deve: ter garantido o acesso irrestrito a todas as atividades, registros, operações, propriedades e pessoal; ocorrer com regularidade; reportar adequadamente os resultados; e ter instrumentos que assegurem o desenvolvimento de ações de correção apropriadas para corrigir condições consideradas deficientes (1992:27-28). Em linhas gerais, a auditoria interna compreende uma fase de planejamento, outra de exame e avaliação de informações, a comunicação de resultados e o acompanhamento das atividades auditadas (*follow up*).

Nos Estados Unidos, o Institute of Internal Auditors – IIA, fundado em 1941 e atuando em 120 países, certifica auditores internos, a partir de um mínimo de dois anos de experiência como auditor interno e da aprovação em um exame. O IIA (2000) define auditoria interna como:

[...] uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações. Traz para a organização uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, ajudando-a a atingir seus objetivos. (IIA, 2000).⁵⁸

⁵⁸ “Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes”.

Entretanto, a independência do auditor interno é questionável. Pode-se considerá-la limitada, quando comparada à independência do auditor externo (MAGALHÃES *et al.*, 2001:28; ATTIE, 1992:30). Entretanto, um maior ou menor grau de independência está, por um lado, relacionado com a estrutura organizacional da empresa e, por outro, com a objetividade. Nos casos em que o auditor interno se encontra subordinado ao gerente do departamento auditado, parece claro que a independência fica comprometida. De preferência, o setor de auditoria interna deve reportar-se diretamente ao conselho de administração (BOYNTON *et al.*, 2002:932), ou ao nível hierárquico mais alto possível, que tenha suficiente autoridade para dar a devida atenção aos resultados da auditoria e tomar as providências necessárias.

A objetividade, por outro lado, está relacionada com uma **atitude** de independência e imparcialidade na execução do trabalho, traduzida pelo comprometimento ético e pela integridade perante os resultados da auditoria, e

[...] fica prejudicada quando o auditor interno assume responsabilidades operacionais ou toma decisões que são típicas das que a administração da entidade toma (BOYNTON *et al.* 2002:936).

A pesquisa de campo a respeito dos auditores noturnos hoteleiros de hotéis complexos da cidade de São Paulo, cujos resultados estão expostos no Capítulo 4, mostra que, em tese, sua independência é comprometida, tanto em relação às relações hierárquicas verificadas, como em relação às responsabilidades operacionais que possui.

Outro elemento da definição do IIA é a “segurança objetiva e consultoria”. Por objetiva, entende-se que as afirmações da auditoria que visam melhorar uma organização devem ser bem fundamentadas, e os julgamentos não podem sofrer viés. Essa fundamentação deve, preferencialmente, ter um suporte documental (MAGALHÃES *et al.*, 2001:31). As

recomendações da auditoria interna, realizadas com base em afirmações objetivas, constituem a atividade de consultoria a que a definição se refere.

A abordagem sistemática e disciplinada, mencionada também pelo IIA, é o que orienta os trabalhos da auditoria interna. Isso equivale a dizer que a auditoria deve ser pautada em métodos e critérios ordenados e coerentes, utilizados com firmeza e constância, para avaliar e aperfeiçoar os processos da organização.

2.1.3 CLASSIFICAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA

Magalhães *et al.* (2001:25) propõem a classificação dos diversos tipos de auditoria interna quanto à extensão, quanto à profundidade e quanto à tempestividade dos trabalhos.

No que diz respeito à extensão, a auditoria pode ser geral – abranger todas as unidades operacionais; parcial – de modo a atender unidades operacionais específicas; ou por amostragem – em unidades identificadas como de risco.

Em relação à profundidade, Magalhães *et al.* (2001:26) identificam auditorias internas integrais ou por revisão analítica. As primeiras examinam todos os registros contábeis, bem como todos os documentos, controles internos e informações finais de uma entidade. A revisão analítica ocorre quando são constatados erros ou deficiências nos registros ou na documentação de apoio, ou ainda deficiências nos controles internos, em uma auditoria que trabalhe com testes baseados em amostragem estatística; então, a partir da percepção de riscos da auditoria, face às circunstâncias existentes, são determinados períodos, contas ou locais que devem sofrer um exame aprofundado (FRANCO; MARRA, 2001:209-10).

No âmbito de sua tempestividade, a auditoria pode ser permanente – de modo constante ou sazonal –, ou eventual, sem caráter habitual.

Se a auditoria noturna hoteleira, objeto deste trabalho, fosse considerada um tipo de auditoria interna, seria um trabalho parcial: restringe-se às contas correntes de recepção, o que equivale a receitas e recebimentos. Não é um trabalho integral, uma vez que não se preocupa, por exemplo, com o confronto dos recebimentos registrados nas contas de recepção com os depósitos bancários ou com os recebimentos de contas de clientes. Mas é, no cenário hoteleiro, permanente, feita diariamente a partir de um planejamento inicial que delimita áreas de risco, atualizado à medida que essas áreas são eliminadas ou substituídas por novas.

Um outro tipo de classificação que pode ser adicionado se refere ao usuário dos resultados da auditoria, interno ou externo. Poderia-se considerar que a auditoria noturna não somente atende ao usuário interno, mas supre também as necessidades externas, diretamente quando considerados os clientes titulares das contas correntes de recepção, e indiretamente no caso de seu trabalho ser a base sobre a qual se gera demonstrativos contábeis para proprietários e acionistas, financiadores e interesses fiscais do Estado.

A seção seguinte versa especificamente sobre a auditoria noturna hoteleira, tratando de sua evolução, de modo a propiciar a compreensão dos antecedentes históricos que condicionaram suas características – e a literatura didática – atuais.

2.2 AUDITORIA NOTURNA

A auditoria noturna é assim denominada devido ao fato de ser realizada, na maioria dos hotéis, no turno da madrugada (em geral, das 23 às 7 horas). Quatro são os principais motivos que justificam essa opção.

- Como a diária de hospedagem vence, em grande parte dos hotéis brasileiros, às 12 horas, muitos hóspedes deixam o hotel pela manhã. Ao ocorrer durante a madrugada, a auditoria consegue apurar e corrigir problemas antes dos *check-outs* do dia seguinte.
- Nesse turno, a atividade no *front office* costuma ser bastante baixa, havendo a tranquilidade ideal para que o auditor se concentre em sua tarefa sem ser interrompido por hóspedes.
- A maioria dos pontos-de-venda dos hotéis encontra-se fechada, possibilitando a realização da auditoria nesse período em que não há movimento nas contas correntes, e sem causar transtornos à rotina do departamento financeiro/controladoria.
- Por fim, a natureza dos meios de hospedagem, que os obriga a operar 24 horas por dia, requer funcionários no *front office* também durante o período da madrugada. Muitos hotéis aproveitam a ociosidade do funcionário para o trabalho de auditoria.

Entretanto, alguns hotéis não possuem auditoria noturna, e não raro alegam que ela ocorre “pela manhã”, ficando a cargo do gerente/chefe de recepção ou de funcionários da controladoria. Nesses casos, alguns relatórios e documentos são impressos durante a noite,

em geral os considerados necessários para que seja feito um trabalho de conferência das contas correntes de recepção no dia seguinte. A essa verificação costumam chamar de “trabalho de auditoria noturna”.

A primeira parte desta seção traça um panorama histórico, descrevendo brevemente o que foi a auditoria noturna pouco tempo atrás, quando ainda se trabalhava com sistemas manuais e, posteriormente, mecanizados ou eletrônicos. A segunda parte caracteriza, a partir da descrição histórica, os objetivos da auditoria noturna. A terceira parte busca, na bibliografia hoteleira, as principais características conceituais da auditoria noturna. Por fim, a quarta parte sistematiza as atividades atribuídas ao auditor noturno, a fim de fazer uma reflexão a respeito de como a auditoria noturna se coloca frente aos processos de auditoria interna de uma empresa hoteleira.

2.2.1 EVOLUÇÃO DA AUDITORIA NOTURNA

Nos últimos 50 anos, o mundo passou por diversas transformações de ordem econômica, social e, especialmente, tecnológica: não seria arriscado dizer que todos os ramos de atividade apresentaram verdadeiras revoluções por conta de avanços na informática.

A tecnologia entrou nos hotéis como um diferencial para hóspedes (apartamentos com TV em cores!, por exemplo) e como forma de dinamizar as atividades das áreas operacionais e administrativas. Os *check-ins* evoluíram das três vias das Fichas Nacionais de Registro de Hóspedes (FNRH) com papel carbono a fichas impressas em segundos. Esses avanços, particularmente o da informática, modificaram a forma de realização da auditoria noturna. No entanto, em essência, a função básica do auditor e a metodologia utilizada para a

auditoria noturna permanecem as mesmas, com ferramentas diferentes (HOWEY, 1995:381).

Howey (1995:379) afirma que

[...] a história do processo de auditoria noturna pode ser dividida em três categorias principais: (1) a manual, (2) a auditoria com máquinas elétricas, e (3) a auditoria eletrônica. Cada uma das categorias evoluiu como uma resposta necessária ao aumento do tamanho e da complexidade das operações hoteleiras.⁵⁹

Em outras palavras, os hotéis habituados a trabalhar exclusivamente com formulários e planilhas preenchidas manualmente – algumas vezes datilografadas –, foram invadidos, primeiro, por máquinas registradoras e calculadoras e, depois, por computadores e impressoras que tornavam o serviço mais ágil e podiam garantir a acurácia em vários aspectos. A auditoria noturna, que no passado tinha cuidados especiais com a correção de somatórias, passou a ter preocupações com a segurança de dados eletrônicos e a possibilidade de fraudes geradas por falhas de programação.

Este item apresenta a evolução da auditoria noturna nas últimas cinco décadas, e destaca os pontos relevantes da transição ocorrida.

2.2.1.1 Auditoria noturna manual

Durante a era pré-computador, a disponibilidade de unidades habitacionais era controlada pela recepção baseada em relatórios manuais, que informavam os hóspedes que estavam para chegar ou para sair, e nos *racks* que controlavam a ocupação (Figura 8).

⁵⁹ “[...] the history of the night audit procedure can be separate into three main categories: (1) the hand transcript, (2) the machine audit, and (3) the electronic audit. Each of the categories evolved as a necessary response to the increased size and complexity of hotel operations [...]”.

Figura 8 – Rack de unidades habitacionais: vista detalhada e geral

Fonte: Vallen e Vallen (2003:416); Castelli (1982:71).

Esses equipamentos mostravam a real situação de todas as unidades habitacionais do hotel, geralmente por meio de um código de cores. As contas dos hóspedes podiam ser guardadas no espaço destinado a cada uma das unidades habitacionais no *rack*, sendo função do auditor noturno conferir a exatidão das informações apresentadas. A importância dos *racks* é ilustrada por um artigo de Lafrentz:

No final do dia, o turno da noite inicia seus trabalhos, junto com o auditor noturno. O auditor noturno verifica o *rack* de apartamentos e elabora o registro de unidades habitacionais, que é organizado numericamente e fornece a capacidade total do hotel. (1906:135).⁶⁰

Um artigo de junho de 1950, publicado pela National Association of Cost Accountants norte-americana, comemorava a modernização dos sistemas de controle de *front office*: “No lugar desses arquivos antiquados [o livro de registro e a papelada diária] está a ficha de registro [...], que tem muitas vantagens sobre seus antecessores.”⁶¹ Marder (1950:1258) prossegue afirmando que essas fichas oferecem privacidade aos hóspedes e, por serem

⁶⁰ “At the end of the day a night shift is put on and a night auditor with them. The night auditor goes over the room rack and makes up the room record, which is arranged numerically and gives the total capacity of the house”.

⁶¹ “In place of these outmoded records [the bound register and the daily looseleaf sheet] is the individual registration card [...] which has many advantages over its predecessor”.

numeradas, permitem maior controle das receitas advindas das diárias – as fichas de registros às quais Marder se refere encontram-se presentes em todos os hotéis, independentemente do porte ou da quantidade de pontos-de-venda, física ou virtualmente.

Em um material de treinamento do Hotel Hilton São Paulo, de 1979, os recepcionistas eram instruídos a preencher esses formulários, caso o datilógrafo especialmente contratado para isso – ou faturista – não estivesse disponível. Daí pode-se imaginar o volume de trabalho gerado pela criação de novas contas manualmente: datilografar o número da unidade habitacional, o nome e o endereço completos do hóspede, o tipo de diária no canto direito, a data de saída logo ao lado, as iniciais do funcionário que efetuou o *check-in* e as informações sobre pagamento. O formulário da conta do hóspede então usado pelo Hotel Hilton São Paulo também possuía colunas para os lançamentos dos débitos e créditos do hóspede, além de uma coluna com o saldo acumulado. Cada uma das colunas era atualizada diariamente, para que ficassem pendentes de lançamento na conta do hóspede somente os consumos realizados no período compreendido entre a auditoria noturna e o momento de *check-out* – o que, sem dúvida, acelerava todo o processo de encerramento de conta. O formulário tinha 20 espaços para lançamentos que, obviamente, permitiam 20 débitos ou créditos sem que houvesse a necessidade de transporte do saldo para outro formulário.

Os formulários do Hilton São Paulo foram amplamente copiados por toda a hotelaria brasileira, em função de ser essa a primeira cadeia hoteleira internacional a se estabelecer no Brasil, trazendo um *know-how* até então desconhecido. Isso explica, em parte, a influência que a hotelaria brasileira sofreu da norte-americana. Os procedimentos utilizados pelo Hilton foram difundidos no país, em função do interesse despertado nas

empresas nacionais: junto com inovações em serviços e instalações, o Hilton trouxe novidades em seus formulários e sistemas de controles. A importância da rede para a hotelaria nacional e a expectativa de sua chegada podem ser verificadas por meio de um texto da revista *Hotelnews* de dezembro de 1966 (*apud* DIAS, 1990:63), o qual destaca que “[...] o hotel [Hilton] será o maior do país, integrando o supercentro paulistano, em construção na Av. Ipiranga, com inauguração prevista para 68. O Brasil entra no circuito internacional do turismo”. Vale ressaltar que o Hotel Hilton foi, na verdade, inaugurado somente em 1971.

Howey conta que a auditoria noturna tradicional controlava as transações financeiras do hotel

Em um grande pedaço de papel, ou em um livro razão, [no qual] as contas dos hóspedes individuais eram dispostas em linhas, e os diferentes departamentos em que o hóspede poderia consumir eram dispostos em colunas (HOWEY, 1995:379).⁶²

O “papel” referido tratava-se do então principal instrumento para a realização de auditoria noturna, tradicionalmente conhecido como *main courant*, em francês, *mano corriente*, em espanhol⁶³, ou *daily transcript of guest ledger*, em inglês⁶⁴. Consiste em “um mapa de controle diário de receita abrangendo todos os setores do hotel” (CÂNDIDO, 1982:231). O *main courant* concilia o saldo anterior das contas de recepção com o saldo atual, computando receitas e pagamentos, confrontando relatórios setoriais (BDR, de *bordereau* ou de boletim diário de receita), comandas e lançamentos em contas correntes. Conciliado,

⁶² “On a large sheet of paper, or in a ledger book, individual guest accounts were arranged in rows, while the different departments that a guest could charge in were arranged in columns”.

⁶³ Uma referência a um documento que escritura, à mão, as contas correntes diariamente, levando saldos de um dia a outro. Para a expressão em espanhol, ver Marin (s.d.:155).

⁶⁴ Literalmente, transcrição diária do *guest ledger*. O *guest ledger* é o registro de todos os débitos e créditos dos hóspedes no hotel (MARDER, 1950:1261).

o *main courant* alimenta os relatórios de receitas departamentais e demais relatórios e resumos estatísticos do hotel. Um exemplo simplificado de *main courant* pode ser observado na Figura 9⁶⁵.

DATA: /		HOTEL ABC								ELABORADO POR:						
APTO	SALDO ANTERIOR	RECEITAS								SUBTOTAL	PAGAMENTOS				SALDO ATUAL	
		DIÁRIA	REST.	BAR	PAID OUT	LAV	TEL.	OUTROS	DINHEIRO		CHEQUE	CARTÃO	FATURA	TOTAL		
101	350,00			16,50	7,20	43,75	5,80		423,25	423,25					423,25	0,00
102	0,00	200,00	18,50	2,50		7,50			228,50						0,00	228,50
103	0,00	340,00	28,75	32,00	27,00	17,25			445,00						0,00	445,00
104	970,00						8,60		978,60			978,60			978,60	0,00
105									0,00						0,00	0,00
106	870,00			22,75	11,25	15,00	3,40		922,40			922,40			922,40	0,00
107									0,00						0,00	0,00
108	500,00	260,00	38,00	7,25		22,50			827,75						0,00	827,75
109	790,00			23,00	30,00	16,50			859,50		859,50				859,50	0,00
110		180,00	26,25	6,00		25,00			237,25						0,00	237,25
TOTAL	3.480,00	980,00	111,50	110,00	75,45	147,50	17,80	0,00	4.922,25	4.922,25	423,25	859,50	1.901,00	0,00	3.183,75	1.738,50
					1.442,25							3.183,75				1.738,50

Figura 9 – Exemplo de *main courant* simplificado

O volume de trabalho de um auditor noturno de ambiente manual, o grau de detalhamento das informações e a necessidade de exatidão tornam a rotina bastante enfadonha, o que pode acarretar em erros. Isso, certamente, foi um dos motivos que levou a maioria dos meios de hospedagem a modificar o processo, primeiro para máquinas mecânicas, depois para computadores, a partir da década de 1970; atualmente, segundo Moreo (1996:2), “[a]penas alguns dos menores meios de hospedagem continuam a usar métodos manuais”⁶⁶.

O controle manual de contas de hóspedes é encontrado ou em hotéis cuja operação não justifica, do ponto de vista dos gestores, a utilização de um sistema informatizado – o hotel Auto Tour, de Serra Negra⁶⁷, é um exemplo; ou em situações atípicas, como de

⁶⁵ Esse “*main courant* em Excel®” foi utilizado pela autora em um empreendimento de médio porte, durante um mês (jul. 1998), por ocasião da transição de uma administradora hoteleira para outra, quando o hotel ficou sem *software* hoteleiro. Apesar de estar em uma planilha eletrônica, o trabalho guardava todas as características do processo manual.

⁶⁶ “*Very few of the smallest lodging properties continue to use the hand transcript in practice*”.

⁶⁷ Hotel com 104 unidades habitacionais, 48 funcionários e aproximadamente 65.000 m² de área.

propriedades que trocam a administradora hoteleira contratada, e durante a transição se vêem obrigadas a substituir o *software* hoteleiro por controles manuais.

No âmbito da educação, muitos docentes ainda acham útil ensinar o processo manual aos alunos, no intuito de facilitar o entendimento e a manipulação de cada etapa do processo. Outro argumento pode ser que o conhecimento da metodologia de trabalho manual seria importante nos casos de falhas, paradas temporárias ou quaisquer outras impossibilidades de uso de computadores.

2.2.1.2 Auditoria noturna mecanizada

Índio Cândido, um dos professores pioneiros na produção bibliográfica a respeito de hotelaria no Brasil, começava seu livro, em 1982, com os seguintes dizeres:

O Sistema Mecanizado em hotelaria veio substituir os antigos sistemas manuais de controle de diárias, recebimentos, descontos, estornos e lançamentos de débitos nas contas dos hóspedes. Muitas foram as vantagens verificadas [...] (1982:13).

Prosseguia, no primeiro capítulo, tratando de vários modelos de máquinas mecânicas em utilização na época⁶⁸, para posteriormente descrever as características das máquinas eletrônicas⁶⁹ e, então, passar para outros tipos de máquinas⁷⁰.

Uma apostila da década de 1960 (DUNN, 1967) da School of Hotel Administration da Cornell University⁷¹, nos Estados Unidos, considerava a NCR modelo Class 42, uma máquina de lançamentos contábeis de recepção, a mais utilizada pela indústria hoteleira. Essas máquinas mecânicas reproduziam, em um documento impresso, os lançamentos

⁶⁸ Sweda 76, Sweda 1000, Sweda 2000, NCR42.

⁶⁹ NCR250, Sweda L45, Dismac CR 590, NCR 2125, ADS 47016.

⁷⁰ NCR 2115-1301, Dismac 513, 526, 548 e 572, Sweda L35, Sweda 4000, CRB, Argus.

⁷¹ Atualmente, ainda é uma das mais conceituadas escolas de administração hoteleira dos Estados Unidos.

efetuados em conta de hóspedes, e emitiam um relatório contábil em fita “para substituir os manuscritos”. Corroborando o julgamento da Cornell, afirma Howey:

À medida que as caixas registradoras se tornavam mais populares, eram desenvolvidas máquinas especializadas para propósitos específicos, um dos quais era a capacidade de executar as operações mecânicas da auditoria noturna. Talvez a mais famosa delas tenha sido a série de máquinas de lançamentos contábeis fabricada pela National Cash Register Company. (1995:381).⁷²

Em 1982, Cândido observava em seu livro (1982:43) que “as máquinas NCR 42 não são mais fabricadas, porém existem muitas em operação e por muitos anos ainda estarão sendo utilizadas”. Em 2001, Guerra ainda encontrou máquinas mecânicas sendo utilizadas em alguns dos 40 melhores hotéis de São Paulo⁷³:

[...] os hotéis Della Volpe Garden e Best Western Augusta que, difícil de acreditar, ainda trabalham com o sistema mecânico de máquinas Dismac [...] (GUERRA, 2001:50).

Similar a uma caixa registradora, a NCR 42 revolucionou a forma como a auditoria noturna vinha sendo realizada. Ela possuía teclas para cada ponto-de-venda do hotel, teclas para serviços terceirizados (*paid outs*), para lançar diárias, tudo mecanicamente. Foi a precursora de uma nova era na indústria hoteleira. Dunn (1967) enfatiza todas as mudanças ocorridas em razão da utilização da nova máquina:

[As máquinas NCR Class 42] validam o documento de débito ou crédito e registram a transação em fitas de auditoria. [...] Todos os lançamentos para os vários departamentos são acumulados pela máquina, servindo portanto de controle gerencial. Esses totais só podem ser apagados pelo auditor noturno depois que ele tem certeza da acurácia da transcrição do movimento do dia. (1967:ii).⁷⁴

⁷² “As electric cash registers became more popular, specialized machines were developed for specialized purposes, one of which was a machine that would perform the mechanical aspects of the night audit. Perhaps the most famous of these were the series of posting machines built by the National Cash Register Company”.

⁷³ Conforme classificação do Guia Quatro Rodas Brasil (2001).

⁷⁴ “[...] the posting machine [...] will validate the charge/credit voucher and make a record of the transaction on the locked-in audit tape. [...] All postings to the various departments will accumulate within the machine, thereby furnishing management control. These amounts can only be cleared by the night auditor after he has assured himself of the accuracy of the day’s business”.

E salienta as vantagens de sua utilização:

A folha manuscrita de caixa de recepção é substituída por um relatório impresso para cada turno. A transcrição manual é substituída por um relatório de auditoria noturna impresso que, além de mostrar os vários totais departamentais do dia, verifica a situação de contas a receber. (1967:ii).⁷⁵

Para lançar os débitos ou créditos dos hóspedes em uma NCR 42, eram necessários o formulário da conta do hóspede e as comandas dos serviços consumidos por ele. Antes de inserir o formulário da conta na bandeja da máquina, o funcionário deveria verificar se a tecla que o identificava estava pressionada, se a data estava corretamente programada e se havia fita de auditoria suficiente. Com tudo checado, poderia então pressionar/digitar o valor da transação, inserir a comanda do serviço no local adequado e apertar a tecla com o código do serviço. Para que os totais fossem somados automaticamente, os valores iniciais deveriam ser indexados na tecla *amount* e a tecla *dr bal pickup* deveria ser ativada. Para verificar os lançamentos, era possível imprimir um balanço/extrato das transações efetuadas.

Certamente, o trabalho estava mais fácil, porém ainda era bastante volumoso. O auditor não mais precisava escriturar o resumo dos lançamentos: o *main courant* era automático. Mas ainda precisava efetuá-los. De acordo com Wilson (1939:1230),

[...] o auditor noturno deve lançar todas as despesas que foram deixadas pelo recepcionista do turno anterior e todas as despesas que chegarem a ele antes do fechamento do dia [...].⁷⁶

Em suma, todas as atividades realizadas à mão agora podiam ser feitas em uma máquina, que gerava relatórios simples, como de contas a receber, de caixa, departamentais e contas

⁷⁵ “The handwritten cash sheet is replaced by a printed cash report for each shift. The handwritten transcript is replaced by a printed night auditor’s report, which not only shows the various departmental totals for the day, but also verifies the accounts receivable outstanding”.

⁷⁶ “[...] the night auditor first post all charges which have been left by the clerk going off duty and all charges which come to him before the close of the business day [...]”.

de hóspedes que deram *check-out*. Um exemplo de relatório gerado pela máquina NCR 42 pode ser observado na Figura 10.

★ 301		6.20 BAL
A 303	OB	16.00
A 303 PH		.15
A 303 LY		1.70
★ 303		17.85 BAL
A 304	OB	18.25
A 304 RS		4.55
A 304 RS		6.75
A 304 BV		2.40
★ 304		31.95 BAL
A 306	OB	22.20
A 306 LD		1.90
A 306 PD D		1.85
★ 306		25.95 BAL
A 308	OB	31.70

Figura 10 – Relatório impresso por máquina NCR 42

Fonte: Dunn (1967:41).

Outras máquinas mecânicas bastante utilizadas pela hotelaria nacional eram a Sweda 76 e 1000 (Figura 11), sendo que a última, segundo Cândido (1982:23) “é a máquina de maior recurso técnico produzida pela Sweda”. Todas elas facilitaram o serviço do auditor noturno, à medida que, cada vez mais, efetuavam operações de cálculo automaticamente, guardavam os totais na memória e diminuía a margem de erros.

Figura 11 – Máquina Sweda

Fonte: Cândido (2001:33).

A próxima geração de máquinas utilizadas nos caixas correntistas de meios de hospedagem foram as eletrônicas. Entretanto, no Brasil elas demoraram muito a chegar.

2.2.1.3 Auditoria noturna eletrônica

Cândido informava, em 1982: “Atualmente existem no mercado externo alguns tipos de máquinas que utilizam cálculo eletrônico [...] Infelizmente, para a hotelaria nacional, a comercialização dessas máquinas está proibida” (1982:43).

Uma das máquinas mais modernas existente na época era a ADS 47016, que

[...] possui várias opções de trabalho e sistemas operacionais [...] como: permite efetuar o faturamento de 300 apartamentos e, com a utilização de um microprocessador, ela pode registrar para cada apartamento 30 arranjos diferentes. (CÂNDIDO, 1982:51).

Esse foi um grande passo para a revolução na auditoria noturna, pois o trabalho não consumia mais o mesmo tempo de antes, e a detecção de erros ficou bastante facilitada.

Entretanto, falhas humanas não são evitáveis pelos melhores sistemas:

As máquinas faziam os lançamentos em qualquer conta que os auditores inserissem. Isso significa que os lançamentos para uma conta errada, lançamentos de valores errados, e o esquecimento ainda eram problemas. (HOWEY, 1995:383).⁷⁷

A posterior chegada de *softwares* de gestão hoteleira aumentaram a acurácia e diminuíram o número de passos necessários, quando comparado aos sistemas manuais (MOREO *et al.*, 1996:243). O Capítulo 3 dedica-se exclusivamente a sistemas informatizados.

Os próximos itens verificam, conforme levantamento bibliográfico efetuado, como a auditoria noturna é conceituada e descrita por diversos autores nacionais e estrangeiros.

⁷⁷ “The machines would post to whatever accounts the posting clerks entered in them. This mean that posting to a wrong account, posting the wrong amount, and forgetting to post entirely were still problems”.

2.2.2 OBJETIVOS DA AUDITORIA NOTURNA

Como já foi dito, a essência da auditoria noturna não sofreu modificações significativas ao longo do tempo:

O que é importante é que a função básica do auditor, e a metodologia subjacente de como a auditoria é realizada, permaneceu inalterada, em essência [...]. As tarefas principais dos auditores noturnos atualmente ainda são as de revisar as contas e as de isolar e prevenir erros. O que mudou foram as ferramentas por meio das quais a auditoria é feita. (HOWEY, 1995:381).⁷⁸

Assim, a auditoria noturna ainda controla a movimentação das contas correntes de recepção dos hotéis. Dentre os motivos pelos quais esse controle é realizado, encontra-se:

- evitar erros e/ou fraudes para o hotel; e
- prestar um bom atendimento para o hóspede.

Os erros e/ou fraudes são analisados na movimentação das contas correntes. As contas correntes de *front office* movimentam-se diariamente conforme uma equação simples: o saldo de contas correntes do dia anterior, adicionado às vendas realizadas no dia (debitadas em conta corrente e creditadas em receita), e subtraídos os pagamentos recebidos (creditados em conta corrente e debitados em caixa, cartão de crédito, contas a receber ou outros), resultam no saldo atual das contas correntes de recepção.

O principal trabalho do auditor noturno é, nesse sentido, garantir que a receita do dia e os débitos em cada conta corrente, mais os pagamentos e créditos, estejam corretamente lançados, resultando na acurácia do saldo atual de todas as contas de *front office*.

⁷⁸ “What is important is that the basic function of the auditor, and the underlying methodology of how the audit works, has remained essentially unchanged [...]. The primary task of the night audit is still to review the accounts, and isolate and remedy any mistakes. What has changed are the tools by which the audit is done”.

A receita de diárias é a maior fonte de ingressos para um hotel: em torno de 60% do faturamento total, em média no Brasil (HIA, 2003). Garantir que a **receita de diárias** está sendo corretamente lançada significa se assegurar que:

- todas as unidades habitacionais ocupadas estejam registradas⁷⁹ (o que se faz, em geral, confrontando a checagem física da governança⁸⁰ com os registros de *front office* e, adicionalmente, checando a presença física da chave de unidades habitacionais desocupadas ou, nos hotéis que possuem chaves magnéticas, verificando a listagem de emissão) e possuam contas correntes abertas;
- a tarifa aplicada a cada unidade habitacional ocupada seja a correta: a mesma informada na reserva⁸¹ e a que seria a tarifa aplicável, considerados tipo e categoria de UH, número de pessoas ocupantes, acordos e descontos, pacotes etc. – e, conforme o procedimento definido, se há autorizações para os casos especiais⁸²;
- as reservas com pagamento garantido que não compareceram ao hotel (*no-show*) sejam cobradas;
- a diferença seja cobrada nos casos em que o horário de vencimento da diária, para *check-in* e para *check-out*, não sejam respeitados (*early check-in* e *late check-out*).

⁷⁹ Incluindo UH cortesia e uso da casa.

⁸⁰ Informada no que é conhecido como Relatório de Discrepância da Governança.

⁸¹ No caso de hóspedes sem reservas (*walk-ins*) com direito a tarifas diferenciadas (por exemplo, funcionários de empresas que possuem tarifa preferencial com o hotel), muitas vezes o auditor precisa acompanhar o caso para verificar se foi enviado, posteriormente ao *check-in*, documento que justifique a concessão de tal tarifa.

⁸² Vale ressaltar que a indústria hoteleira, especialmente em função do caráter sazonal de seu produto, trabalha com políticas tarifárias complexas. Sabe-se, por exemplo, de um hotel que tem 490 tarifas diferentes aplicáveis.

Os demais 40% da receita, em média no Brasil (HIA, 2003), advém de pontos-de-venda do hotel. Garantir que a **receita de pontos-de-venda** esteja sendo corretamente lançada significa ter segurança de que:

- todos os consumos efetuados sejam contabilizados em conta corrente ou pagos diretamente no ponto-de-venda (o que se faz, normalmente, confrontando a informação enviada pelo ponto-de-venda com a informação do *front office*);
- os extras com pagamento garantido (em geral, os relativos a refeições de grupos) e não consumidos sejam cobrados em conta corrente;
- os motivos alegados e os procedimentos para efetuar deduções sejam aceitáveis conforme a política do empreendimento.

Algumas medidas costumam também ser tomadas pelo auditor noturno no sentido de minimizar a possibilidade de o **pagamento futuro** não ocorrer. Dentre elas, normalmente cabe ao auditor verificar:

- se hóspedes *walk-in* deixaram garantia de pagamento;
- se todas as empresas a quem se prevê faturar despesas possuem cadastro em dia;
- se as contas a faturar têm o devido suporte, e se o que está sendo lançado para faturamento é estritamente o que está autorizado;

- se os pagamentos diretos no hotel previstos estão de acordo com as políticas da organização⁸³;
- se há unidades habitacionais que excederam o limite de crédito ou a periodicidade de pagamento estabelecidos pelas políticas do hotel;
- se os consumos internos (funcionários e outros) estão devidamente reportados;
- se contas pendentes estão sendo resolvidas.

Em relação aos **pagamentos efetuados** no dia, cabe ao auditor averiguar:

- se foram corretamente lançados, no caso de adiantamentos realizados na reserva e creditados no *check-in*;
- se foram devidamente encaminhados à controladoria conforme procedimento previsto, no caso de dinheiro e cheques;
- se foram devidamente processados, no caso de cartões de crédito e faturamento;
- se foram aplicadas taxas de câmbio corretas, no caso de *travel checks* e moedas estrangeiras;
- se as notas fiscais foram corretamente emitidas e encaminhadas ou arquivadas.

Como será discutido, o auditor noturno se assegura que não ocorrem erros ou fraudes com receita de diárias, de pontos-de-venda, pagamentos presentes ou futuros por meio de procedimentos com características do que foi chamado, na seção 2.1, de “inspetoria”.

⁸³ Por exemplo, adiantamentos, procedimentos de pré-autorização de cartões de crédito etc.

No que se refere ao fato de a auditoria noturna colaborar para a prestação de um bom atendimento ao hóspede, apesar dessa discussão não estar no cerne dos objetivos deste trabalho, cabe ressaltar que o momento da saída do hóspede do hotel – e da apresentação de sua conta – é um momento que integra sua “experiência”, nos termos definidos no item 1.2.1. Da mesma forma que em qualquer outro serviço, esse momento inclui uma interação de elementos humanos, envolvendo relações interpessoais; mas essa experiência pessoal positiva pode ser desfeita no momento em que se apresenta uma conta com erros.

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos procurou investigar quais são os principais problemas percebidos pelos hóspedes da hotelaria (Stephen Hall Associates *apud* HALL, 1990:94). Dentre os dez erros mais comuns apontados, figuram *check-in* e *check-out* demorados, com uma frequência de ocorrência em 18% das hospedagens. A pesquisa aponta, também, a “taxa de descontinuidade”, ou a probabilidade de que o hóspede deixe de se hospedar no hotel caso esse erro ocorra: 15% entre os homens e 31% entre as mulheres⁸⁴. A demora no *check-out* é uma consequência impreterível no caso de erros percebidos na conta apresentada.

Com base no trabalho de Hall (1990), especialmente no que tange à metodologia proposta para estimar o custo dos erros cometidos por empresas hoteleiras, Luchars e Hinkin (1996) realizaram uma pesquisa no *front office* de um hotel que realizava 220 *check-ins* e 220 *check-outs* em média por dia, com a permanência média dos hóspedes em torno de três dias. Por meio da condução de entrevistas de 30 minutos com dez funcionários, estudaram seis erros cuja frequência de ocorrência foi apontada como alta, com o objetivo de

⁸⁴ Isso significa que para mulheres, por exemplo, a perda de clientes devido a *check-in* ou *check-out* demorados é de 5,58% ($0,31 \times 0,18$).

estabelecer o custo de recuperação do erro (definido como horas gastas pelo funcionário para corrigi-lo e material perdido, como impressos) e o custo de oportunidade (definido como a perda futura de receita e lucro como consequência direta do erro). Dentre os seis erros reportados, estavam: débitos errados lançados na conta corrente e a situação de isenção de impostos não checada previamente⁸⁵.

No tocante aos débitos errados lançados em conta corrente, constatou-se que a ocorrência era de 70 vezes por dia. Somados o custo de recuperação (estimado em 1,00 dólar) e o de oportunidade (estimado em 8,64 dólares), Luchars e Hinkin chegaram a um custo anual da ordem de 240 mil dólares (1996:39), utilizando uma estimativa conservadora de 5% de hóspedes que deixam de frequentar o hotel em virtude da ocorrência do erro. Dentre as providências listadas pelos autores para reduzir a ocorrência dessa falha, está a checagem cuidadosa que deve ser realizada pela auditoria noturna.

O segundo caso ocorria em média 15 vezes por dia, resultando em um custo total anual de aproximadamente 50 mil dólares – demasiadamente alto, considerada a especificidade do erro medido. Do mesmo modo que no primeiro caso, uma das providências propostas foi a dupla checagem para os hóspedes com saída prevista para o dia.

Verificados os principais aspectos para que sejam evitados erros e/ou fraudes, e ressaltada a participação da auditoria noturna na percepção da qualidade dos serviços prestados por um hotel, o item seguinte verifica como o conceito e as características da auditoria noturna são tratados pela literatura didática de hotelaria.

⁸⁵ Nos Estados Unidos, se o hóspede trabalha para órgãos governamentais ou para certas instituições sem fins lucrativos, pode estar isento de pagar impostos (ISMAIL, 2002:196).

2.2.3 CARACTERÍSTICAS DA AUDITORIA NOTURNA

Cândido definia, em 1982, a função do auditor noturno, e por extensão da auditoria, como sendo o processo com o objetivo de “confecção diária do balancete de receitas de todos os setores de venda do hotel” (1982:61).

Se a definição apresentada peca por restrição, a de Ismail, mais recente, por excessiva abrangência:

O setor de auditoria noturna do *front office* é composto de uma equipe que assume o papel de **verificar as atividades e transações diárias de um hotel**. Esse setor compila uma série de documentos e informações em um relatório que é analisado pela gerência, chamado de relatório de auditoria noturna. (ISMAIL, 2002:229) [grifado neste trabalho].⁸⁶

O ponto em comum das definições apresentadas é que ambas salientam a confecção de um relatório, dando maior ênfase ao resultado do trabalho, e não ao processo. Moreo *et al.* deslocam o foco para os propósitos da auditoria noturna hoteleira, destacando especificamente a quem o processo serve, ao:

(1) garantir que toda conta de hóspede esteja correta; (2) garantir que as despesas e créditos sejam lançados adequadamente para os propósitos contábeis; e (3) fornecer relatórios sucintos e valiosos à gerência, resumindo os aspectos relevantes dos negócios do dia. (1996:2).⁸⁷

Assim, Moreo *et al.* julgam que o trabalho de auditoria noturna é importante para o hóspede, para os usuários da contabilidade e para a gerência. Ismail acrescenta que a auditoria noturna hoteleira também é importante para chefes de setores, gerentes corporativos, receita federal e investidores:

⁸⁶ “The night audit department of the front office is the team that assumes the role of reconciling a hotel’s daily activities and transactions. This department compiles a series of reports and data into a report called the night audit report for management review”.

⁸⁷ “(1) ensure that each guest account is correct; (2) ensure that charges and credits have been properly posted for accounting purposes; and (3) provide succinct, valuable management reports summarizing the salient features of the day’s business”.

O relatório [de auditoria noturna] [...] ilustra o desempenho do hotel inteiro, em receita e ocupação, e é um documento para orçamentos futuros, pois cria um histórico de desempenho diário. A informação é compartilhada com proprietários, gerentes da rede, receita federal e investidores. A acurácia é muito importante. Uma rede, por exemplo, consolida as informações de desempenho de todos os seus hotéis em um só documento, que é usado para demonstrar seu desempenho. (ISMAIL, 2002:234).⁸⁸

E, mais à frente,

[...] auditores externos, investidores e a receita federal se interessam pela informação contida no relatório de auditoria noturna (ISMAIL, 2002:235).⁸⁹

Na literatura de hotelaria, são Kasavana *et al.* que transferem o foco para o processo, ao tentar definir a auditoria noturna:

O *front office* deve regularmente revisar e verificar a acurácia e completude de seus registros contábeis. A auditoria pretende resolver essa necessidade. A auditoria é uma revisão diária das transações ocorridas nas contas dos hóspedes (e nas contas ativas de não-hóspedes) e conciliação com as transações de centros de receitas, que auxilia a garantir a acurácia e perfeição das contas do *front office*. (KASAVANA *et al.*, 2001:249).⁹⁰

Fica definido o principal foco da auditoria noturna: a conciliação das contas correntes de recepção com a receita dos diversos pontos-de-venda de um empreendimento hoteleiro. É nesse sentido que Rutherford explica de que trata a auditoria noturna:

[...] garantir que as contas departamentais [dos centros de receitas] e as contas de hóspedes estejam corretas no encerramento do dia (RUTHERFORD, 1995:79).⁹¹

Do mesmo modo, Howey afirma que:

⁸⁸ “The [night audit] report [...] illustrates the revenue and occupancy performance of the entire hotel. It is a document that serves as a tool for future budgets, because it creates a historical record of day-by-day performance. This information is shared with owners, chain management, the IRS, and Wall Street. Accuracy is very important. A chain, for example, combines all their hotels’ performance reports into one document, and that document is used to reflect the chain’s performance”.

⁸⁹ “External auditors, investors, and the IRS find the information contained in the night audit report very useful”.

⁹⁰ “The front office must regularly review and verify the accuracy and completeness of its accounting records. The audit is intended to fulfill this need. The audit is a daily review of guest account transactions against revenue center transactions which helps guarantee the accuracy and thoroughness of front office accounting. The audit also includes active non-guest accounts”.

⁹¹ “[...] to assure the hotel that departmental accounts and guest accounts are in balance at the close of the business day”.

Parte do procedimento da auditoria noturna envolve preparar as contas dos hóspedes para a apresentação do fechamento de conta. Essas contas são as contas a receber do hotel e devem estar prontas diariamente, pois os hóspedes podem querer vê-las ou realizar seu *check-out* a qualquer momento. A auditoria noturna, porém, é mais do que [isso]. A tarefa principal, e a verdadeira auditoria do processo, é reconciliar todas as contas [...] Os registros das despesas em cada departamento de um hotel são enviados para o auditor noturno, que compara o que foi lançado nas contas dos hóspedes com o que foi de fato consumido no departamento. Esse processo culmina com a elaboração de um balancete de verificação de todas as contas de hóspedes, assegurando, portanto, que todas as transações contábeis dessas contas foram tratadas corretamente (HOWEY, 1994:378).⁹²

Como se pode perceber, nenhum dos autores mencionados sugere que o trabalho de auditoria noturna é uma auditoria interna focada em controles internos. Fala-se em verificação, conciliação, revisão, conferência, o que não basta para caracterizar um trabalho como sendo de auditoria. O texto anterior de Howey, por exemplo, propõe a reconciliação em todas as contas, confirmando mais uma vez o caráter de “inspetoria” já proposto.

O Instituto de Hospitalidade, uma organização não-governamental sediada em Salvador e que já conquistou o respeito do *trade* turístico, vem desenvolvendo “normas nacionais para profissionais do setor de turismo”⁹³ (IH:2002) com o objetivo de certificar profissionais, da mesma forma como o IIA certifica auditores internos nos Estados Unidos. Os processos de certificação contribuem para elevar o profissionalismo, tanto do adquirente como da

⁹² “Part of the night audit procedure involves compiling the guest bill for presentation. These bills are the accounts receivable to the hotel and must be readied daily since guests might wish to look at their bill or check out at any time. There is, however, more to the night audit than [that]. The main task, and the real audit portion of the process, is to reconcile all the accounts [...] Records of each hotel department’s charges are forwarded to the night auditor who compares what has been posted to the guests accounts with what was actually charged in the department. This process culminates in the auditor performing a trial balance of all the different guest accounts, thus ensuring that all accounting transaction relating to these accounts were handled correctly”.

⁹³ O IH (www.hospitalidade.org.br) conta com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). As normas objetivam instituir o Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo, “que possibilite avaliar, desenvolver e certificar a competência prática de pessoas no trabalho, visando melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a competitividade do setor” (IH, 2002).

indústria, ao auxiliar a fixar padrões (DAMITIO; SCHMIDGALL, 2001:66). A metodologia utilizada pelo IH para a confecção de tais normas é complexa, envolvendo consultas a profissionais de diversos hotéis em todas as regiões do país e consultas públicas. Refere-se ao auditor noturno (Anexo A) como o profissional que

[...] ocupa-se, principalmente, da conferência de procedimentos, documentos e pagamentos processados na recepção, do fechamento diário do consumo do hóspede e de eventos, além da orientação e apoio à recepção (IH:2002).

Como se nota, o apoio à recepção está inserido no que seria o *job description* do auditor noturno do IH – o que o faz estabelecer, na norma de certificação, como algumas das tarefas principais,

- i) **apoiar a equipe da recepção** – o que pode incluir realizar *check in* e *check out*; receber pedidos e transmiti-los aos responsáveis; receber, anotar e entregar mensagem; preparar o fechamento da conta do hóspede; conferir conta em aberto; resolver questões de *overbooking* e *no show*;
- j) **operar equipamentos da recepção e lobby** – o que pode incluir verificar o fechamento de registradora, emissora de boleto, fatura, nota fiscal e registro; operar computador, impressora, telefone, central telefônica, tarifador de chamada, fax, calculadora e máquina de cartão de crédito (IH, 2002).

E, como habilidades complementares, o domínio de idioma estrangeiro e a atuação como auxiliar de reservas (2002: Anexo A, itens ‘a’ e ‘d’). O resultado do trabalho do IH para a confecção da norma de certificação de auditores noturnos também omite qualquer referência a controles internos, além de atribuir ao auditor noturno tarefas operacionais que comprometem sua independência (conforme item 2.1.2).

O mesmo ocorre quando outros autores detalham o processo de auditoria noturna: muitas e diversas tarefas são atribuídas ao cargo de auditor noturno, mas são tarefas ora operacionais, ora de “inspetoria” – o que será verificado no próximo item.

2.2.4 ATIVIDADES DA AUDITORIA NOTURNA

Dentre todas as tentativas de elencar as funções do auditor noturno encontradas na literatura de hotelaria, o que se nota é a ausência generalizada de menção à atividade nos livros didáticos de contabilidade hoteleira, e sua presença constante em livros de *front office*. Isso inclui os livros clássicos e também os mais recentes, de edições norte-americanas e européias, apesar da já mencionada tendência de subordinação da atividade ao *controller* (item 1.2.5), e do caráter contábil de uma auditoria⁹⁴.

Assim, em livros de *front office*, que tendem a ter um enfoque mais operacional, não é de se estranhar a naturalidade com que são atribuídas tarefas ao auditor idênticas às que ele audita. No entanto, a falta de restrições ao desenvolvimento dessas tarefas operacionais, é, às vezes, tratada de modo exagerado, a ponto de descaracterizar a própria função. Muito embora, nessas circunstâncias, possa haver esforços para manter uma atitude de independência na realização da auditoria, a estrutura organizacional e o necessário comprometimento para o trabalho em equipe com colegas que realizam as mesmas atividades são inteiramente desfavoráveis.

Este item começa, portanto, a descrever tarefas conferidas ao auditor noturno que não são funções de auditoria. Ismail menciona que as atividades de recepcionista e de segurança, além da operação do PABX, podem ser exercidas pelo auditor (2001:238). Chega até a

⁹⁴ Para a ausência em livros estrangeiros de contabilidade hoteleira, incluindo o simples termo '*night audit*' no índice remissivo, por exemplo: Schmidgall (1990); Moncarz e Portocarrero (1986); Gray (1996); Kotas (1999); Atkinson *et al.* (2001); Guilding (2002); Coltman (1998). A exceção é Cote (1997b), que dedica duas páginas ao assunto. A auditoria noturna também está ausente das poucas obras nacionais que tratam do assunto, por exemplo, Zanella (s/d); está presente em Cândido (2001) – mas esta obra, embora seja designada como “quarta edição revista e ampliada”, continua descrevendo o “operador de máquina faturadora” da mesma forma como fazia em Cândido (1982).

insinuar que o auditor pode ser requisitado para absolutamente qualquer coisa, desde a arrumação de unidades habitacionais para *late check-ins* até o preparo do café-da-manhã:

Embora não sejam contratados para trabalhar em outros departamentos, a necessidade pode surgir quando doença ou outras razões impedirem os funcionários de comparecer ao trabalho – freqüentemente, os auditores noturnos têm que intervir. (ISMAIL, 2001:238).⁹⁵

Ismail faz, ainda, alusão a hóspedes embriagados, e reconhece que o auditor pode ter de resolver esses tipos de problemas. De fato, isso ocorre com freqüência nos hotéis. O que se quer ressaltar aqui não é o absurdo do relatado, mas, simplesmente, o fato de os livros didáticos não fazerem nenhuma referência ao contra-senso existente.

O Senac, em seu Guia das Profissões Hoteleiras (1982) – uma das primeiras tentativas de sistematização dos cargos de hotelaria, com o auxílio da Organização Internacional do Trabalho (OIT) –, afirma que o auditor deve ter,

[...] independentemente das competências específicas do cargo, [...] uma sólida preparação geral em atividades de escritório, boas noções de contabilidade geral e de custos e um completo domínio de todos os esquemas administrativos e financeiros do departamento de recepção em geral (estada do cliente, faturamento, caixa etc.). (SENAC, 1982).

Sendo assim, o que poderiam ser consideradas tarefas típicas da auditoria noturna? Reconhecendo a seriedade metodológica utilizada para produzir as normas de certificação do Instituto de Hospitalidade (IH, 2002), sua definição do conjunto de atividades que o auditor noturno deve ser capaz de realizar foi tomada por base para produzir a Tabela 12. Então, foi realizada uma tentativa de sistematização das atividades de auditoria mencionadas na bibliografia de hotelaria.

⁹⁵ “Although not hired to work in other departments, the need may arise where sickness or other reasons prevent employees from coming to work. The night auditors often may have to step in to assist”.

Desse modo, a Tabela 12 considera as atividades de auditoria noturna descritas pelo IH (2002)⁹⁶ para comparar com o que outros onze autores, três brasileiros e oito estrangeiros – dentre os quais apenas Cote (1997b) escreve sobre contabilidade hoteleira – atribuem à auditoria noturna.

Como pode ser observado, o IH (2002) divide as atividades da auditoria noturna, além das duas já mencionadas, em mais oito itens: (a) analisar lançamentos, (b) identificar e corrigir erro ou omissão, (c) monitorar limites de crédito, (d) conferir notas fiscais, (e) gerar relatórios, (f) orientar sobre procedimentos, (g) analisar e registrar ocorrências e (h) atualizar o sistema.

Fazendo um paralelo com o exposto anteriormente (item 2.2.2), a verificação da receita de diárias e de pontos-de-venda está contida nos itens (a), (b), (c) e, parcialmente, no item (d). A verificação dos pagamentos está no item (d). Os itens (e), (f), (g) e (h) são atividades complementares, decorrentes das atividades (a) a (d).

⁹⁶ Excetuadas as atividades e tarefas intrinsecamente operacionais dos itens (i) e (j) já expostas.

Tabela 12 – Atividades de auditoria noturna: comparação da literatura hoteleira selecionada

Instituto de Hospitalidade (IH, 2002)		Demais autores (*)										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
a) analisar lançamentos	conferir, identificar, apurar e corrigir discrepância no trabalho de caixa	X	X						X	X	X	X
	procedência, precisão e pertinência de lançamentos na conta do hóspede		X	X				X		X	X	X
b) identificar e corrigir erro e omissão	discrepância da governança	X					X	X		X	X	
	chaves											
	inserção de reservas no sistema											
	regularizar lançamentos ou não conformidade											
	cancelar ou corrigir comprovante de débito											
	providenciar registro e controles necessários para documento anulado											
c) monitorar limite de crédito do hóspede	verificar limite de crédito	X	X				X	X		X		
	indicadores de discrepância								X			
d) conferir notas fiscais	verificar preenchimento correto e completo											
	existência de rasura, adulteração e extravio											
	exatidão da quantidade e preços cobrados											
	conferir numeração											
	organização dos documentos antes de enviar para a contabilidade											
e) gerar relatórios	emitir boletim estatístico, planilha, mapa de receita, balancete de diárias e PDVs	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
f) orientar sobre procedimentos	orientar recepcionistas, caixa e demais emissores de comprovante de débito sobre procedimentos, preenchimentos, tramitação e lançamentos											
g) analisar e registrar ocorrências	analisar o <i>log book</i>											
	registrar ocorrências, providências e recomendações para evitar erros e falhas											
h) atualizar sistema	fazer cópias de segurança (<i>back-up</i>)		X				X	X	X	X		
	proceder à indexação											
	transmitir lote de venda de cartão de crédito											
	proceder à mudança de data											
	reativar a interface do sistema									X		
	colocar máquina em condição de operacionalidade, com data atualizada											

(*) Legenda de autores:

A = Weissinger, 2000:106-110

B = Ismail, 2002:211-240

C = Davies, 2000:76-81

D = Cândido, 2001:74-77

E = Duarte, 1996:47-56, 69-80

F = Kasavana e Brooks, 2001:249-272

G = Pérez, 2001: 146-153

H = Walker, 2002:130-134

I = Vallen e Vallen, 2003:393-422

J = Abbott e Lewry, 2001:170-174

K = Cote, 1997b:31

Como pode ser observado, a única atividade citada, unanimemente, por todos os autores consultados, é a geração de relatórios. Talvez isso seja influência do que era a auditoria

noturna realizada manualmente, no passado, quando a atividade mais trabalhosa era a confecção do *main courant* (item 2.2.1.1). Entretanto, essa nunca foi a atividade-fim: era, ao mesmo tempo, um instrumento de verificação e um produto do processo de auditoria.

O equívoco fica claro no trecho abaixo:

O relatório noturno de recepção tem como principais objetivos: conferir as informações da auditoria noturna (é tarefa executada no processo administrativo⁹⁷); possibilitar a elaboração do relatório de operações; fornecer dados estatísticos para vendas e reservas. (DUARTE, 1996:48).

O que está sendo chamado de relatório noturno de recepção ou é um instrumento de auditoria, ou é o resultado dela. Não está correto dizer que esse relatório tem “o objetivo de conferir”. A elaboração do *main courant* auxiliava a conferir, e os relatórios informatizados são emitidos após obter o resultado da conferência.

O bom trabalho do IH (2002) fica evidenciado quando se nota que vários itens e subitens mencionados na norma não são lembrados por outros autores. Por esse motivo, optou-se por utilizá-lo também como base para a pesquisa de campo, que será apresentada no Capítulo 4.

Uma curiosidade observada em função desse levantamento foi que Castelli, um autor didático reconhecido, quiçá pelo pioneirismo – da mesma forma que Cândido –, não menciona uma vez sequer a auditoria noturna nas 735 páginas de seu livro (2000). Outra curiosidade é que, em 1996, Duarte elencava como um dos “principais indicadores

⁹⁷ Duarte (1996) identifica quatro grandes processos que ocorrem em uma empresa hoteleira: o processo de hospedagem, o de alimentos e bebidas, o comercial e o administrativo. Os dois primeiros referem-se ao conjunto de subprocessos necessários para poder oferecer os principais produtos hoteleiros. O processo comercial refere-se aos subprocessos relacionados a promoção e vendas, e o processo administrativo às atividades de apoio.

gerenciais de recepção de hotel”, além do relatório de auditoria e da lista de hóspedes, “os controles para a mudança de hóspede de apartamento” (1996:48).

Algumas omissões cometidas também foram notadas. Uma atividade exercida pelo auditor noturno de ampla prática e conhecimento no mercado, e não encontrada referência na bibliografia – muito possivelmente por ser uma atividade realizada informalmente, apesar de sistematizada – é o monitoramento do mercado. Alguns auditores, durante a madrugada, checam com o grupo concorrencial o seu desempenho no fechamento diário, verificando a taxa de ocupação e a diária média do dia dos principais concorrentes (categoria e/ou localização), registrando-as e reportando-as. É fato, porém, que esse levantamento produz resultados por vezes distorcidos, em função dos critérios adotados por cada hotel para computar a diária média e a taxa de ocupação⁹⁸.

Tampouco houve menção ao controle de transferência interna de receita⁹⁹ (conhecida como “repassse”), amplamente utilizado pela indústria, que afeta o desempenho econômico da área de Hospedagem. Guerra (2001) entrevistou funcionários de *front office* de um grupo de 48 hotéis da cidade de São Paulo selecionados como hotéis complexos (grande porte e/ou alta categoria) e, dentre os estabelecimentos que incluíam na diária de hospedagem o café-da-manhã¹⁰⁰, todos informaram realizar a transferência durante a madrugada¹⁰¹.

⁹⁸ A respeito das principais distorções, Slattery (2002) enumera várias possibilidades, ao tratar dos resultados do mercado hoteleiro.

⁹⁹ O que justifica a utilização da transferência interna de receita, por meio de um preço de transferência estabelecido, cobrado entre subunidades de uma mesma empresa, é avaliar, individualmente, o desempenho de atividades interdependentes (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000:708). Essa prática é prevista pelo SUCH.

¹⁰⁰ A transferência é feita da receita de Hospedagem para a de Alimentos e Bebidas, e o preço de transferência é definido de forma unitária. O valor total diário transferido é resultado do número de pessoas hospedadas multiplicado pelo preço de transferência (GUERRA, 2001).

¹⁰¹ Onze hotéis se recusaram a dar informações a respeito.

Por fim, o IH (2002) não menciona o que é chamado, na hotelaria, de “rodar” diárias, ou seja, realizar o lançamento automático de diárias antes do horário estabelecido para o encerramento do movimento do dia. Há, ainda, o caso particular de *no-shows* garantidos para os quais, em geral, o auditor deve realizar procedimentos especiais (na maioria dos *softwares*, realizar o *check-in* para poder lançar a diária a ser cobrada).

Fica, assim, caracterizada a auditoria noturna hoteleira como um trabalho interno restrito às contas correntes de *front office*, aproximando-se mais de uma “inspetoria” que do moderno conceito de auditoria interna voltada a controles internos e usuária de técnicas quantitativas de amostragem. É possível que o trabalho da auditoria noturna facilite o trabalho de equipes de auditoria interna, corporativas ou locais, para trabalhos contábeis ou operacionais, mas este capítulo demonstrou que não seria coerente considerar os auditores noturnos como partes integrantes destas equipes. Essa conclusão é consoante à avaliação de Belucio:

[...] nas empresas médias, quando há uma auditoria interna, ela é, de modo geral, uma reduzida equipe com objetivos e configuração estrutural que chegam a dificultar a sua inclusão num enquadramento conceitual de auditoria interna (BELUCIO, 1988:126).

Além disso, pode-se entender a auditoria noturna hoteleira do modo como Belucio se refere à “inspetoria” realizada em bancos:

[...] basicamente devido à liquidez de sua mercadoria – o dinheiro – e à forma como se processa o controle de suas operações, baseado em papéis, assinaturas e, modernamente, computadores. A conjugação dessas variáveis forma um contexto de alto risco, com operações descentralizadas, inúmeros pontos de decisão de negócios, de grande agilidade e de grande atração para a prática de atos ilícitos. Não bastasse isso, os erros, nesse contexto, potencializam grandes prejuízos, seja pela sua natureza, seja pela sua frequência. (BELUCIO, 1988:125).

O pernoite hoteleiro, uma ‘mercadoria’ perecível, tem características que exigem tanto cuidado quanto o tomado com a ‘mercadoria’ dos bancos, o dinheiro. Além disso, as operações descentralizadas, o grande número de pontos-de-venda, a alta quantidade de

transações em empresas de estrutura organizacional relativamente pequena e a conta corrente exata como importante ponto de prestação de serviços, talvez façam dos hotéis empresas similares aos bancos no que diz respeito à necessidade de permanente revisão e fiscalização de transações, o que explicaria a existência de uma atividade de “inspetoria”, facilitada na atualidade pelos meios tecnológicos disponíveis, em particular a informática.

Nesse sentido, o diretor do curso de gestão hoteleira da Pennsylvania State University dizia, em 1993: “Se nada mais o faz comprar um sistema de gestão hoteleira, a auditoria noturna o faz”¹⁰² (BARDI *apud* ROWE, 1993:34). O próximo capítulo tratará dos sistemas informatizados de gestão hoteleira, com o particular interesse de verificar como eles auxiliam, atualmente, a auditoria noturna.

¹⁰² “*If nothing else sells you a PMS, it should be the night audit*”.

3 SISTEMAS INFORMATIZADOS PARA HOTÉIS

O objetivo deste capítulo é analisar a utilização da tecnologia da informação pelos hotéis. Embora possa ser usada nos meios de hospedagem tanto por funcionários de diversos departamentos quanto pelos hóspedes, em vários equipamentos e aplicações, o interesse se volta para os sistemas de gestão hoteleira que atendem, especialmente, ao *front office*.

A primeira seção examina, de forma ampla, aspectos da tecnologia da informação, e busca na literatura as principais características que definem um ERP, um sistema integrado de gestão empresarial.

A segunda seção aborda, especificamente, os *softwares* hoteleiros, verificando aspectos gerais e dificuldades da hotelaria com sistemas informatizados. Em seguida, identifica quais seriam as características desejáveis de um *software* de gestão hoteleira para, posteriormente, examinar as necessidades de sistemas de *front office* para atender à auditoria noturna, em particular.

3.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Ao abordar aspectos gerais de sistemas de informação gerencial, esta seção trata da importância do alinhamento da tecnologia da informação com a cultura organizacional, de modo geral, e verifica os sistemas de gestão empresarial integrados, os chamados ERP.

3.1.1 ORGANIZAÇÃO E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Apesar de não ser esse o foco deste trabalho, não se poderia abordar assuntos concernentes à tecnologia da informação (TI) sem mencionar as relações que cada organização empresarial trava com essa tecnologia. Para Walton, a TI e a organização interagem de diversas maneiras (1994:37), de modo cada vez mais complexo; mais que isso, “virtualmente, cada pessoa na organização é ou parte integral de um sistema de TI, ou afetada por ele ou influencia os aspectos técnicos do sistema” (1994:24). A vantagem tecnológica, para Walton, pode ser completamente anulada por um atraso no desenho organizacional (1994:27):

As novas tecnologias requerem maior flexibilidade na distribuição de tarefas, mais aprendizagem contínua e maior motivação interna do que os sistemas tradicionais de trabalho oferecem. (WALTON, 1994:29).

A escolha de determinada tecnologia da informação deve levar em conta a existência de um contexto estratégico, organizacional e político favorável a ela, de modo que a tecnologia esteja alinhada com demais aspectos-chave da empresa (WALTON, 1994). Isso equivale a dizer que a filosofia de negócios, os princípios e os valores aplicados a recursos humanos e as expectativas – e conseqüente apoio – políticas devem ser compatíveis com o sistema informatizado. Dessa forma, o melhor sistema será aquele que atender da melhor

forma as necessidades da empresa, alinhando-se com seus objetivos e estratégias, respeitando sua cultura e valores organizacionais.

Além do alinhamento com a estratégia de negócios e com o desenho organizacional, e da existência de um comprometimento político da empresa, Walton (1994) considera necessário, para a eficácia de um sistema tecnológico, a competência dos usuários e o domínio do sistema. Por certo, não são todas essas facetas que este trabalho avaliará. Ao verificar a relação dos auditores noturnos hoteleiros com o *software* de *front office* utilizado por suas empresas, a preocupação estará focada, exclusivamente, em alguns componentes de satisfação do usuário. Entretanto, não se pode perder de vista que a avaliação de sistemas informatizados não deve ser realizada considerando-se somente essas variáveis; sua eficácia depende de outros fatores estruturais e conjunturais da organização.

O próximo item aborda características de um tipo de sistema, considerado o mais avançado tecnologicamente, para a gestão de empresas na atualidade.

3.1.2. SISTEMAS DE GESTÃO EMPRESARIAL - ERP

A sigla ERP significa *enterprise resources planning*, ou planejamento de recursos empresariais. Todavia, há quem julgue o termo inadequado, quando considerado o que é um ERP,

[...] uma vez que o escopo do sistema é muito mais amplo que apenas o planejamento, abrangendo também execução e controle. Dessa forma, alguns preferem a expressão ERM (*Enterprise Resources Management*) (COLANGELO, 2001:21).

Em português, o termo ERP vem comumente sendo traduzido como Sistema de Gestão Integrada. Entretanto, não é somente o caráter de integração que caracteriza um ERP. Para Riccio, a informação sincronizada em tempo real (2001:2) e o uso de tecnologia da

informação avançada são determinantes. Do ponto de vista estratégico, a informação em tempo real permite, em potencial, dinamizar os processos de discussão e de tomada de decisões em todos os níveis hierárquicos, ao mesmo tempo em que pode apoiar a operacionalização de decisões estratégicas.

Além disso, um ERP passou a contar com a contabilidade como espinha dorsal, sendo toda sua estrutura desenvolvida para se comunicar com ela. “As funções antes relacionadas de forma menos intensa e direta com a contabilidade, agora precisam manter contato profundo e durável com ela”¹⁰³ (RICCIO, 2001:3).

A origem dos ERP remonta a 1965, quando surgiu o *material requirement planning* – MRP I, um sistema para coordenar melhor a programação de necessidades de matérias-primas para as linhas de montagem, evitando desperdícios ou a parada das linhas por falta de insumos. Em 1981, apareceu o *manufacturing resource planning* – MRP II, um sistema que englobava as funcionalidades do MRP I e que agregava, ainda, o planejamento da fabricação propriamente dita, incluindo os roteiros de produção – com cálculos automáticos que evitavam os gargalos na linha de montagem e agregava a possibilidade de rastrear os materiais utilizados. Ambos os sistemas eram focados na área de produção. Em 1992, surgiu o primeiro ERP, que deu uma interface gráfica ao MRP II, passou a funcionar na arquitetura cliente-servidor e incorporou os módulos contábil-financeiro e de recursos humanos (LAUDON; LAUDON, 2004).

¹⁰³ “Functions linked before in a less intense and direct way with accounting, now need to maintain intense contact and in a durable way”.

O uso de ERP se difundiu na Europa e Estados Unidos a partir da década de 1990 e, no Brasil, os ERP chegaram a partir de 1996 (COLANGELO, 2001:11), comercializados como *softwares* (SOUZA; SACCOL, 2003:19). Nessa época, representavam uma solução prática para o então temido *bug* do milênio. Para Riccio (2001:5),

[...] a implantação do ERP era a solução ideal desse problema, pois a substituição dos sistemas antigos por sistemas novos totalmente integrados ofereceu uma alternativa considerada mais segura e rápida.¹⁰⁴

Assim, as empresas começaram a usar sistemas capazes de unificar todos os departamentos organizacionais. Antes disso, as empresas os tratavam como células individuais: cada departamento utilizava *softwares* adequados às suas necessidades particulares. O problema era que se tornava “difícil coordenar as atividades de diferentes áreas da organização e muitas tarefas acaba[va]m sendo redundantes” (COLANGELO, 2001:18), uma vez que diferentes *softwares* implicava diversas linguagens e diferentes formas de atuação de cada departamento, causando re-trabalho e incompatibilidade de informações, além de desperdício de tempo e recursos. Segundo Bancroft *et al.*,

[...] no passado os sistemas customizados eram desenvolvidos a pedido de um departamento da empresa. A visão destes departamentos era naturalmente limitada por sua responsabilidade operacional. Cada departamento definia seus dados de acordo com seus próprios objetivos e prioridades (BANCROFT *et al. apud* ZWICKER; SOUZA, 2003:64).

O mesmo pode ser verificado em empreendimentos hoteleiros. Um artigo do Grove Park Inn Resort and Spa diz que

Em *resorts*, com tantos sistemas operacionais diferentes [...] cada área tende a ter seu próprio *software* exclusivo (BOBBY BRUMLEY *apud* GROVE, 2002).¹⁰⁵

¹⁰⁴ “[...] the ERP implementation was the ideal solution for the problem. The substitution of the old systems, at once, for a group of new and totally integrated systems, offered a considered alternative more safe and faster”.

¹⁰⁵ “In resorts, which have so many different operating systems [...] each area tends to have its own unique software”.

Contudo, implantar um sistema ERP é “uma tarefa muito mais complexa do que a simples instalação de um novo *software* na empresa” (SOUZA; SACCOL, 2003:23-24). Conforme Colangelo, “as primeiras implantações de sistemas ERP foram relativamente caras e demoradas [...]”, e nem todas as companhias utilizam todas as vantagens do sistema. E é exatamente nesse sentido que Riccio (2001:1) ressalta que:

[...] uma porção razoável das companhias foram capazes de aproveitar todos os benefícios [da implantação de um ERP], enquanto outras apenas atingiram o nível básico. De qualquer forma, o ERP mudou para sempre o modo como as empresas estavam operando.¹⁰⁶

Diante de um ERP,

[...] as empresas [são] forçadas a rever seus processos e sua maneira de trabalhar. As empresas reconhece[m] a necessidade de coordenar melhor suas atividades dentro de sua cadeia de valor para eliminar desperdícios de recursos, reduzindo o custo e melhorando o tempo de resposta às mudanças das necessidades do mercado. (ZWICKER; SOUZA, 2003:63).

Unificar a linguagem e integrar todas as atividades é, simultaneamente, a maior dificuldade e o grande benefício. “A homogeneidade dos processos é o pré-requisito da integração, já que não há como integrar ações baseadas em conceitos conflitantes” (COLANGELO, 2001:18). A percepção da empresa como um sistema único pelos departamentos acarreta, por si só, mudanças organizacionais e comportamentais, na medida em que facilita e padroniza o trânsito de dados e de informações.

Nesse sentido, o banco de dados único (CARDOSO; SOUZA, 2003:212-213) e a conseqüente integração entre módulos foram as características que mais se destacaram em um estudo realizado por Zwicker e Souza (2003:90) com oito empresas que implantaram sistemas ERP. O fato das atividades das empresas estarem interligadas *on line* faz com que

¹⁰⁶ “[...] a reasonable portion of companies was able to make the plenitude of benefits [of ERP implementation], while others just obtained the basic level. In any case, the ERP has changed forever the way these companies were operating”.

[...] as informações geradas por essas atividades pass[em] a ser imediatamente utilizadas como entradas para as atividades seguintes em um processo.

Essa é a dificuldade da implantação, uma vez que todas as tarefas e responsabilidades distribuídas na empresa são alteradas (OZAKI; VIDAL, 2003:285). E também a vantagem:

A “velocidade” aumenta e o controle torna-se mais fácil, uma vez que, estando todas as informações armazenadas no sistema, pode-se verificar o desempenho das várias áreas da empresa e permitir a tomada de decisões melhores e mais rápidas (OZAKI; VIDAL, 2003:285).

Uma vez implantado,

[...] os sistemas ERP [trazem] benefícios no que se refere à integração das operações internas da empresa, permitindo reduções de estoque de matérias-primas, redução em prazos de atendimento a pedidos, produção e recebimento, além de ganhos de eficiência pela eliminação de operações realizadas manualmente. (SOUZA; SACCOL, 2003:21).

Como visto, nem todas as empresas que implantam os sistemas ERP têm histórias de sucesso, e há um consenso reinante entre estudiosos a respeito da principal desvantagem do sistema: o custo e o tempo de implantação.

Os ERP, “embora tenham se originado para atender basicamente a empresas industriais, [...] estão atualmente ampliando sua abrangência” (ZWICKER; SOUZA, 2003:64).

A próxima seção trata dos sistemas informatizados de gestão hoteleira, em particular, proporcionando uma visão geral da evolução e da utilização contemporânea da tecnologia da informação em meios de hospedagem.

3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA HOTÉIS

Por motivos variados, as empresas de turismo – incluídas as de hospedagem – são consideradas retrógradas, em termos de processos e tecnologias (ISMAIL, 2002:205-207), por profissionais que migram do setor secundário. Não se tem conhecimento de pesquisas acadêmicas sobre o assunto, mas essa é uma percepção geral, talvez explicada pela baixa remuneração da hotelaria¹⁰⁷, que atraem profissionais descartados pela indústria. Na prática profissional hoteleira, isso é notado no recrutamento para cargos que existem na indústria, como agente de segurança ou *controller*: os salários previstos são, em geral, muito mais baixos do que os da indústria, e os benefícios incomparáveis. As áreas hoteleiras mais prejudicadas a esse respeito costumam ser: recursos humanos, engenharia e manutenção, segurança, marketing e vendas, informática e controladoria.

Um artigo publicado em 2002 pela revista da Hospitality Financial and Technology Professionals, *The Bottomline*, é uma perfeita ilustração desse cenário. Além disso, ajuda a entender como o *software* condiciona processos ou, por outro lado, tem seu nível de desempenho influenciado pelo contexto organizacional, no sentido enunciado por Walton (1994).

Um *resort* histórico de 510 UH¹⁰⁸, construído em 1913, descreve o modo encontrado para se tornar “mais eficiente”. Com quatro restaurantes, serviço de banquetes, campo de golfe de 18 buracos e expandindo a prestação de serviços, os chefes de setores sofreram pressão

¹⁰⁷ A esse respeito, ver Guerrier (2000), especialmente p. 73-76.

¹⁰⁸ A título de comparação, o maior hotel do Brasil, recém-inaugurado (mar./2004), possui 780 unidades habitacionais – Holiday Inn Parque Anhembi, e não devem ser mais de meia dúzia o número de empreendimentos que possuem mais de 500.

para diminuir as despesas com pessoal, e uma das reestruturações promovidas foi a eliminação do cargo de auditor noturno em 2001, descrito da seguinte forma:

Com a automação, parecia haver grande potencial de eliminar [auditores noturnos] [...], combinando suas tarefas com as dos recepcionistas da madrugada [...] (GROVE, 2002).¹⁰⁹

Bobby Brumley, o *controller*, explica:

Compramos um sistema informatizado [que] nos permite eliminar, com sucesso, a distribuição manual de relatórios financeiros. Isso [também] permite [...] manter nosso processo tradicional da madrugada fora da sala de computadores. (BOBBY BRUMLEY *apud* GROVE, 2002).¹¹⁰

O hotel contava com quatro ou cinco auditores por volta de 1985, e no final da década de 1990 com apenas dois. Foi quando um antigo auditor noturno, promovido a auditor interno, recebeu a incumbência de planejar medidas que permitissem eliminar o cargo. Antes, os auditores noturnos faziam várias viagens entre o escritório de contabilidade e o de informática para processar e imprimir diversos relatórios e realizar procedimentos de manutenção do sistema. Essa necessidade foi eliminada com a compra de um *software* que deflagra automaticamente alguns processos necessários do sistema hoteleiro, integrando dados em um *data warehouse* central, e enviando relatórios digitalizados para cada usuário. Em tom de grande conquista, o artigo tenta ensinar:

Relatórios de prioridade baixa [...] não são mais impressos. [...] Em vez disso, os dados são, agora, arquivados eletronicamente e estão prontamente acessíveis sob solicitação. (GROVE, 2002).¹¹¹

¹⁰⁹ “Through automation, there looked like there was a lot of potential to eliminate [night auditors] [...] combining [their] duties with those of the third shift front desk attendants [...]”.

¹¹⁰ “We had purchased a data management system [that] allowed us to successfully eliminate the manual distribution of financial reports. This [also] allowed [...] maintain our traditional third shift process outside of our computer room”.

¹¹¹ “Low priority reports [...] would no longer be printed. [...] Instead, this data is now electronically archived and readily accessible upon demand”.

O artigo descreve as tarefas, anteriormente de responsabilidade da auditoria noturna, que foram transferidas para outros cargos: transmissão de lotes de cartão de crédito; codificação de comandas de despesas de hóspedes; pré-classificação de métodos de pagamento de hóspedes; preenchimento, impressão e classificação de débitos adicionais; gravação de fitas de *back-up*; procedimentos de reindexação do sistema.

O relato do Grove Park Inn Resort & Spa termina da seguinte forma:

“Em poucos anos outros *resorts* se interessarão por isso”, diz [o Diretor Financeiro] a respeito do processo de eliminação [da auditoria noturna]. “Isso pode ser feito.” (DON WALTON *apud* GROVE, 2002).¹¹²

Ao ler esse artigo, diversas indagações (e indignações) são colocadas a respeito, especificamente, do caso relatado. A primeira delas refere-se ao papel da auditoria noturna nesse *resort*: o que era chamado de auditoria noturna servia apenas para imprimir relatórios e ordenar ao computador a realização de processos como reindexação e *back-up*, além de outras tarefas menores facilmente realocadas. Mas, se assim era, por que apenas no ano de 2001 o trabalho foi automatizado? E, pior que isso, por que foi visto como uma grande conquista, quando há muitos anos já seria óbvio? Como, ainda, que uma revista de uma associação bem conceituada publica um artigo que termina dizendo que, no futuro, outros hotéis vão se interessar pela revolução do microcomputador?

É claro que esse artigo não retrata a realidade de toda a indústria hoteleira. O próximo item esboça uma imagem mais panorâmica a respeito da utilização de sistemas hoteleiros.

¹¹² “‘In a few years other resorts will be interested in this’, [Finance Director] said of the elimination process. ‘It can be done’”.

3.2.1 SISTEMAS INFORMATIZADOS NA HOTELARIA

Atualmente, quase todos os estabelecimentos de hospedagem, incluindo os de pequeno porte, fazem uso de sistemas informatizados de *front office* de diferentes níveis de sofisticação. Já em 1995, Van Hoof *et al.* (1995) encontraram 95,3% dos meios de hospedagem pesquisados utilizando algum tipo de tecnologia; no mesmo ano, Coyne (1995:397) contava, nos Estados Unidos, a existência de mais de 81 fornecedores de sistemas de gestão hoteleira (SGH):

[...] mais de 81 fornecedores agora ativos no mercado de hospedagem norte-americano. Pelo menos 20 deles possuem mais de 200 meios de hospedagem como clientes [...] Mais de 60 programadores pequenos fornecem, com frequência, serviços bastante competitivos, especialmente no âmbito local ou regional.¹¹³

Em uma rápida sondagem realizada com meios de hospedagem do estado de São Paulo, foram identificados mais de 80 fornecedores de sistemas informatizados para hotelaria (Apêndice A), computados apenas os *softwares* com funções de *front office*¹¹⁴ e excluídos *softwares* de meios de hospedagem extra-hoteleiros, como hotéis, hospitais e outros.

Esse desenvolvimento é muito recente. Um dos primeiros relatos da utilização de sistemas informatizados em hotel talvez seja o de Bourseau (1974:587-592), que conta o caso do hotel PLM Saint-Jacques em Paris, de 800 unidades habitacionais, cujos trabalhos de implantação de um sistema começaram em fevereiro de 1971, com a parceria da IBM. A principal preocupação pode ser vista no trecho seguinte:

¹¹³ “[...] more than 81 PMS suppliers now active in the North American lodging market. At least 20 PMS developers now have more than 200 lodging customers each [...] Most of the 60 smaller developers [...] often provide very competitive services, especially within their local or regional turf”.

¹¹⁴ Vários *softwares* identificados possuem módulos apenas de alimentos e bebidas, estoque, ou outras funções, e operam com *front office* de fornecedores parceiros.

A consciência de que um hotel pode [...] se comparar a uma indústria levou a considerar a instalação de um sistema de controle automático, comparável ao utilizado pelas linhas de produção [...] mas a informatização de um hotel não constitui, de nenhuma maneira, a desumanização da hotelaria. (BOURSEAU, 1974:588).¹¹⁵

O mesmo texto cita (1974:591) que “a saída de despesas constitui o coração do sistema em tempo real”, e que alimenta a contabilidade geral e analítica. Entretanto, a existência de sistemas informatizados que pudessem, de fato, atender às “necessidades singulares da indústria hoteleira”, só foi verificada a partir do começo da década de 1980 (IHA, 1988:19).

O fato de um dos pioneiros ter sido um hotel de grande porte não é um acaso. Até o final dos anos 70, estimava-se que o hotel deveria ter mais de 200 unidades habitacionais para justificar a compra de computadores (ABBOTT; LEWRY, 2000:197). Em 1994, a Hospitality Information Technology Association (HITA) norte-americana, em conjunto com os consultores da empresa PKF Consulting, realizou uma pesquisa em 550 meios de hospedagem espalhados pelos Estados Unidos, com o objetivo de identificar as necessidades e percepções dos gerentes gerais em relação à tecnologia¹¹⁶. Uma das conclusões a que chegaram (VAN HOOFF *et al.*, 1995) foi que existe uma correlação estatística positiva entre o porte do meio de hospedagem e sua necessidade de tecnologia.

¹¹⁵ “*La prise de conscience qu’un hôtel peut [...] se comparer à une industrie, a conduit à envisager la mise en place d’un système de contrôle automatique, comparable à ceux qu’on utilise pour les chaînes de production [...] [mais] l’informatisation de l’hôtel ne constitue, en aucune façon, la deshumanisation de l’hôtellerie*”.

¹¹⁶ Definida como “tecnologia de computador”, um termo genérico para permitir interpretações variadas, desde computadores pessoais a sistemas de gestão hoteleira totalmente integrados.

Até os anos 1990, o pensamento dominante das grandes cadeias hoteleiras era desenvolver seu próprio *software*: os hotéis da cadeia Sol Meliá na Espanha operavam com um sistema próprio da década de 1970 (VALDÉS, 2003:265-269); em São Paulo, o Transamérica e o Maksoud Plaza, dentre os melhores da cidade na época, desenvolveram seus programas informatizados¹¹⁷. A idéia subjacente era que todo o *know-how* da empresa hoteleira só poderia ser comportado por um sistema próprio, ao mesmo tempo em que o controle de tal sistema agregaria valor à administração da marca, no caso de comercialização de franquias ou de negociação de contratos de administração. A utilização de aplicativos desenvolvidos por empresas terceiras só começaria depois.

No começo da década de 1990 ainda havia muito receio com a informatização. A autora teve a oportunidade de vivenciar, em alguns *front offices* de meios de hospedagem, a transição da operação manual para a informatizada. Uma das maiores preocupações da época residia na hipótese de falha no maquinário ou no programa de computador – a desconfiança com as novas tecnologias eram grandes. Não é raro encontrar hotéis que trabalharam, por muito tempo, operando simultaneamente com formulários manuais e com o sistema informatizado. Ainda há casos assim: em Piracicaba-SP, sabe-se de um hotel de 50 unidades habitacionais¹¹⁸, inaugurado em 1994, considerado então o segundo melhor hotel da cidade, que, dez anos depois, ainda mantém algumas rotinas de *front office* realizadas manualmente em paralelo. É nesse sentido a declaração de Howey, de 1995:

¹¹⁷ O Maksoud Plaza, por intermédio da Sisco Sistemas e Computadores S.A., também controlada pela Hidroservice Engenharia e Projetos Ltda. (MENDES JÚNIOR, 2001:179-184).

¹¹⁸ Royal Park Hotel.

Máquinas falham, e as pessoas que são responsáveis por gerar as contas/faturas que serão apresentadas aos hóspedes sempre precisarão saber como realizar o trabalho manualmente, caso o sistema caia. (HOWEY, 1995:385).¹¹⁹

É claro que, atualmente, o que se recomenda é que os arquivos tenham *back-ups* e/ou que relatórios sejam impressos periodicamente, para poder ter, em casos de emergência, posições de saldos e a distribuição das acomodações: as duas informações que possibilitam a ocorrência de *check-ins* e *check-outs* sem transtornos. E um fornecedor de *software* que possa atender de imediato. O manual dos hotéis Crowne Plaza, por exemplo, recomenda a realização de *back-up* de contas de hóspedes três vezes ao dia, além de exigir dos hotéis baterias com autonomia de, no mínimo, 20 minutos para os casos de falta de energia elétrica (BASS, 1999:103).

Algumas rotinas manuais, entretanto, são mantidas. Até pelo menos 2001, o gerente de hospedagem do Grande Hotel de Águas de São Pedro ‘permitia’ que os mensageiros passassem, para os setores do hotel vistarem, um formulário chamado Aviso de entrada/saída de hóspede. Tal formulário servia, antigamente, para que os setores atualizassem seu *rack* manual. O gerente de hospedagem julgava, em função da antiguidade dos funcionários, que causaria mais problemas abolir o formulário do que mantê-lo, em função de uma cultura arraigada – ilustrando e corroborando os aspectos ressaltados por Walton (1994), discutidos na seção 3.1.

Os gerentes gerais de hotéis são os mais interessados em um sistema de gestão hoteleira (SGH), já que a empresa que faz bom uso da tecnologia pode alcançar seus objetivos com mais facilidade, por intermédio, por exemplo, da melhoria da qualidade do serviço, da

¹¹⁹ “Machines fail, and people who are responsible for generating the folios for presentation to the guests will always need to know how to do the job manually should the system go down”.

integração dos departamentos, da agilidade proporcionada à comunicação interna e da redução de custos.

A mencionada pesquisa de Van Hoof *et al.* (1995) verificou que a percepção dos gerentes gerais em relação à tecnologia disponível no meio de hospedagem e ao seu nível de conhecimento não variava de acordo com sua idade ou experiência profissional. Encontrou, ainda, outros resultados interessantes: 92,7% dos gerentes acreditavam que o alto investimento tecnológico era compensado pelo aumento na satisfação de hóspedes – sendo que os gerentes dos maiores empreendimentos relacionavam diretamente a satisfação do hóspede à tecnologia oferecida; 57% dos gerentes de hotéis com mais de 300 unidades habitacionais consideravam sua necessidade tecnológica alta ou muito alta; 75% dos gerentes julgavam ter um maior conhecimento tecnológico do que sua equipe; e os gerentes afirmavam, conforme a pesquisa, que os departamentos que mais se beneficiavam da tecnologia eram, em ordem: recepção, vendas e marketing, controladoria e alimentos e bebidas (VAN HOOFF *et al.*, 1995).

A maioria das estruturas organizacionais dos meios de hospedagem norte-americanos atribui aos *controllers*, desde 1983, a responsabilidade pelos sistemas informatizados. Em 1983, Geller *et al.* (*apud* GELLER *et al.*, 1990) encontraram 52% dos *controllers* de hotéis responsáveis por processamento eletrônico de dados. Em 1989, uma pesquisa realizada a partir do envio de 750 questionários a membros da International Association of Hospitality Accountants (IAHA) descobriu que mais de 87% deles – dentre *controllers* corporativos (14,7%), regionais (8,2%), de hotéis (52,6%) e outros (24,5%) – eram responsáveis pelos sistemas informatizados usados para contabilidade, e mais de 58% também tinham responsabilidade sobre os sistemas de recepção e reservas (GELLER *et al.*, 1990). Em

1998, Burgess encontrou 71,4% dos gerentes financeiros de hotéis responsáveis pela tecnologia da informação, e ressalta: “A despeito de muitas das mudanças causadas [pelos sistemas informatizados] ocorrer no *front office*”¹²⁰ (2000:7). Rutherford (1995:355) corrobora esses resultados.

Não se tem conhecimento de pesquisas similares realizadas no Brasil. Em relação aos funcionários de *front office*, em geral, não foi encontrada nenhuma pesquisa, nacional ou estrangeira, que os relacione com sistemas de gestão hoteleira.

O próximo item preocupa-se com as características que um *software* hoteleiro deve apresentar para satisfazer às necessidades da indústria.

3.2.2 CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS DE SISTEMAS HOTELEIROS

Para Araújo,

A internacionalização do turismo exige a adoção de tecnologia que aumente a eficiência e torne as organizações mais competitivas, em face do ambiente voltado para a busca de excelência (2001:7).

A internacionalização exige diversas características da tecnologia. Uma delas é permitir o acesso a reservas, preferencialmente por meio da Internet, de modo a facilitar o contato do cliente com o estabelecimento de hospedagem. Muitos hotéis dispõem de *sites* para divulgar instalações, serviços e condições tarifárias, com uso de diferentes níveis de tecnologia. Há os que utilizam a Internet apenas para dar informações, solicitando ao cliente que entre em contato por *e-mail* ou por outro meio de comunicação. Outros mantêm um local no *site* para inserção de informações referentes a uma solicitação de reservas,

¹²⁰ “Although many of the changes are found in the front office area”.

algumas obrigatórias (como nome, período da estada, número de pessoas, tipo de UH); as informações são enviadas a um departamento de reservas, que as processam e responde ao cliente – casos em que não há integração entre o sistema disponível na Internet e o sistema de reservas. A maneira mais sofisticada é utilizar a Internet integrada ao sistema hoteleiro, quando se pode fornecer ao cliente em tempo real a disponibilidade do hotel para o período de estada desejado, e eventualmente já solicitar a garantia da reserva por meio de um número de cartão de crédito. Um bom sistema inclui, também, dispositivos de *yield management*, capazes de fornecer tarifas para o período solicitado de acordo com as expectativas de ocupação do hotel.

Em se tratando de uma rede de hotéis, a internacionalização significa utilizar a Internet também para a troca de dados e preferências de hóspedes entre as diversas unidades, ainda no que se refere ao atendimento da demanda. Mas pode servir também para a gestão da empresa: comunicação com fornecedores, comunicação e envio de dados contábeis e extra-contábeis entre unidades e escritórios corporativos etc. O sistema informatizado de gestão hoteleira deve prever e facilitar essas necessidades.

De acordo com Coyne (1995:398), há três esferas que devem ser consideradas na decisão de aquisição de um sistema informatizado por empresas hoteleiras: a do fornecedor, a da assistência técnica e a do produto.

As principais constatações que devem ser feitas a respeito do fornecedor é que ele disponha de: uma equipe de suporte que, além de conhecimento técnico, conte com experiência em hotelaria; manuais adequados e ferramentas de auto-aprendizado; uma carteira de clientes estabelecida e que possa dar referências; estabilidade financeira; capacidade de prover *software* e *hardware* (COYNE, 1995:398).

A experiência ou o conhecimento de hotelaria é muito importante. Dentre os mencionados *softwares* disponíveis no mercado brasileiro (Apêndice A), muitos foram desenvolvidos por profissionais que, claramente, não se encontravam familiarizados com a operação hoteleira e nem sequer com o vocabulário técnico, provocando, algumas vezes, mais problemas do que soluções aos usuários.

A assistência técnica, por sua vez, deve: ser capaz de atender problemas de *hardware* e *software* em uma única chamada, com pessoal qualificado; atender imediatamente 24 horas por dia, 7 dias por semana; ter representação local para *hardware* que distribua peças de reposição (COYNE, 1995:398).

O produto, ou seja, o *software* em si, precisa: atender às necessidades particulares do meio de hospedagem, com a melhor relação custo-benefício; ser de última geração e continuamente aperfeiçoado; atender com eficácia à prestação de serviços, às operações de *front* e *back office*, ao marketing e à gestão; possibilitar a instalação remota; ser capaz de controlar o acesso e de fornecer trilhas (*trails*) para auditoria interna; não apresentar *bugs*; ser fácil de modificar ou adaptar, e compatível com diversas plataformas de *hardware* (COYNE, 1995:398). Ainda conforme Coyne, outras características ideais para o produto seriam a capacidade de interface com outros programas; a existência de ferramentas de programação para desenhar relatórios especiais; e a configuração modular, em termos de *hardware* e *software*, de modo a permitir sua expansão sem que haja a necessidade de modificar componentes básicos.

Em relação aos módulos desejáveis, Cote (1997a:350-360) enumera: folha de pagamento; gestão de acomodações; sistema de reservas e previsões de ocupação (*forecast*); PABX e tarifação telefônica; contabilidade de *front office*; gestão de cardápios e receitas; sistema de

pontos-de-venda; contas a receber e a pagar; gestão de estoque; plano de contas, contabilidade e demonstrativos financeiros.

A integração entre os módulos é fundamental, bem como a possibilidade de interface com outros sistemas – PABX, minibar, fechaduras e chaves, dentre outros. Ainda nos dias atuais, e em grandes redes hoteleiras, é fácil encontrar sistemas de reservas, por exemplo, não integrados com o *front desk* – especialmente os chamados GDS, ou Global Distribution Systems. Na origem, os GDS são programas de companhias aéreas, para reservas de vôos, que passaram a ser utilizados por todo o *trade* turístico na época em que não existiam computadores pessoais. Alguns exemplos mais conhecidos são Amadeus, Galileo e Sabre.

Um sistema informatizado deve dinamizar e racionalizar o trabalho, permitir o monitoramento e a mensuração de desempenho, auxiliar a identificar tendências e facilitar a tomada de decisões.

O próximo item discute as necessidades da auditoria noturna em relação a *softwares* hoteleiros.

3.2.3 SISTEMAS PARA A AUDITORIA NOTURNA HOTELEIRA

Como visto especialmente no item 2.2.4, a auditoria noturna hoteleira, em geral, não abrange o aspecto de controles internos, e tampouco se preocupa em, sistematicamente, auditar o sistema informatizado de *front office* na tentativa de garantir sua integridade¹²¹.

¹²¹ Hall (2001), por exemplo, relaciona, no capítulo 11, as implicações de um sistema integrado para os controles internos e para a auditoria.

Por outro lado, e uma vez que todas as contas de recepção são verificadas, a auditoria noturna hoteleira não necessita da informática para auxiliá-la no processo decisório de o que ou como auditar (sistema especialista em auditoria¹²²). Assim, o interesse deste item é explorar os aspectos dos sistemas de *front office* que são importantes para a auditoria noturna, tal qual ela se apresenta.

Seria impossível enumerar, dentro do escopo deste trabalho, todas as características que tornam um sistema adequado para a auditoria noturna, de forma a amparar suas rotinas e garantir sua eficácia. Se já não seria fácil prever todas as características desejáveis para a auditoria noturna hoteleira tal qual ela é atualmente realizada em hotéis complexos, mais arriscado seria pensar em uma auditoria noturna ideal, que fosse repensada sem a influência dos conceitos hoteleiros tradicionais e do processo histórico que produziu o formato atualmente encontrado. Desse modo, serão traçadas aqui apenas algumas características gerais desejáveis. No entanto, é importante não perder de vista que o *software* influi na forma como o trabalho de auditoria noturna é realizado, e que só um sistema de informação com uma concepção distinta da que é encontrada atualmente é que poderá revolucionar a auditoria de *front office*, no sentido do que foi discutido no item 3.1.1.

Além disso, não é objetivo deste item discutir como um *software* deve organizar sua segurança de acesso, ou questionar a precisão dos registros e processamento de dados, nos termos definidos por Moscove *et al.* (1999: 277-290). As considerações feitas pressupõem

¹²² A esse respeito ver, por exemplo, O’Leary e Watkins (1990).

que um bom sistema possa ser validado e bem avaliado em uma auditoria de sistema de informações.

Feitas estas ressalvas, pode-se dizer que o objetivo principal de sistemas de *front office* é obter a máxima eficiência do processo de vendas. Isso significa que a maior parte deles é orientada ao controle de receitas, e não ao de custos (COLTMAN, 1998). São baseados nas necessidades de reservas, registro (*check-in*) e contabilidade de hóspedes de um empreendimento.

A reserva é o momento em que são descritas, pela primeira vez, as condições de hospedagem. Dessa forma, é importante que o sistema de reservas possa controlar se essas condições atendem às políticas estabelecidas pelo empreendimento. A concessão de descontos em tarifas, por exemplo, ou a utilização de tarifas especiais, por qualquer que seja o motivo, deve atender a parâmetros preestabelecidos. O controle que o próprio sistema faz da inserção de reservas pode facilitar ou dificultar as necessidades de exame de contas que o auditor noturno realiza. Do mesmo modo, as possibilidades de modificação dessas condições que o sistema oferece, e a trilha que fornece para verificação, são relevantes para o planejamento de auditoria que será realizada.

Para registrar hóspedes, o tipo de integração do sistema de *front office* com o de governança também é muito importante. Os *status* físicos das unidades habitacionais (vaga limpa – VL; ocupada limpa – OL; ocupada suja – OS; vaga suja – VS; interditada – I) devem se correlacionar com as operações de *front office*, de forma que algumas alterações ocorram automaticamente. Assim, um *check-in* implica a mudança de status de VL para OL; um *check-out*, de OS para VS. A mudança de data no sistema, depois de concluída a auditoria noturna, modifica todos os *status* OL para OS, para que, no dia seguinte, a

governança limpe todas as unidades habitacionais novamente. A automatização não implica a ausência de checagem física: como se viu no item 2.2.2, o relatório de discrepância física *versus* registrada serve para confrontar os dados de unidades habitacionais ocupadas com o respectivo lançamento de tarifa diária. Atualmente, os sistemas informatizados utilizados pelos hotéis complexos da cidade de São Paulo (CM e Fidelio, tratados no capítulo 5) não são capazes de realizar a checagem de discrepância, ou seja, não são capazes de confrontar, em tempo real, discrepâncias da checagem física com os registros de *front office*. Igualmente, a interface existente com o sistema de emissão de chaves magnéticas de unidades habitacionais não permite a conferência automatizada das chaves emitidas com os registros de *front office* de unidades habitacionais ocupadas – mencionada em 2.2.2 –; esses são trabalhos de verificação realizados manualmente pelo auditor noturno.

Alguns outros atributos relativos ao *status* de unidades habitacionais são quase óbvios: o sistema não pode permitir, por exemplo, um *check-in* em unidade habitacional previamente ocupada por outra pessoa.

No que diz respeito à contabilidade de hóspedes (ou de outros clientes), o lançamento de diárias deve poder ocorrer de modo geral (lançar diárias em todas as unidades habitacionais ao mesmo tempo) e de modo individual (para uma única unidade habitacional – chamado de “lançamento manual” em muitos *softwares*). Há controvérsias se o *software* deve acatar o lançamento manual e não lançar a diária geral, ou não acatá-lo: é que alguns tipos de lançamentos manuais exigem posterior lançamento geral (*early check-in*, por exemplo), e outros são feitos manualmente em substituição ao geral.

Para garantir que a receita de diárias lançada seja correta, seria desejável que o *software* pudesse fornecer, entre outros, a comparação dos horários em que foram realizados os *check-ins* e *check-outs* do dia, ou de entrada e saída de acompanhantes na unidade habitacional, com as tarifas praticadas. Atualmente, os *softwares* em utilização oferecem apenas relatórios de horários, que precisam ser confrontados manualmente, pelo auditor noturno, com os lançamentos de diárias de *early check-in*, *late check-out* e *day use*.

Os sistemas CM e Fidelio exigem, nas versões em utilização, que seja feito o *check-in* de uma reserva para que possa ser cobrado *no-show*. Isso distorce estatísticas de ocupação e torna impossível distinguir a receita referente a reservas garantidas que não se apresentaram. Além disso, não permite selecionar apenas esses casos para auditar, o que eventualmente poderia ser desejável.

A integração entre os pontos-de-venda e as contas correntes de recepção garante que o lançamento seja debitado do hóspede. À auditoria noturna cabe, então, preocupar-se se os comprovantes de consumo assinados pelo cliente – enviados pelos PDV – estão disponíveis, pois muitos os exigem para efetuar o pagamento. Os problemas costumam ser de falha humana ou má-fé, quer do funcionário quer do hóspede, que informa uma unidade habitacional que não a dele ou apõe uma assinatura que não confere com a sua. Para evitar isso, os hotéis costumam usar cartões de identificação de hóspedes (constando nome, número de UH, datas de início e término da hospedagem), que autorizam os hóspedes a debitarem despesas em suas contas no hotel, pegarem suas chaves e utilizarem as dependências do hotel.

Outro aspecto relevante em relação a extras – os serviços opcionais de PDV – é se os lançamentos estão sendo feitos corretamente para pagamento direto do hóspede ou para

faturamento à empresa: é comum a verificação exaustiva do processo de reserva quando há débitos de uma mesma UH sendo efetuados em contas diferentes (na máster e na do hóspede). Habitualmente, as empresas clientes de hotéis têm diversas condições e políticas detalhadas para o pagamento de despesas de seus funcionários (por exemplo, pagar somente bebidas não-alcoólicas e cerveja, ou pagar telefonemas limitados à duração de três minutos, ou ainda ter limites quanto à quantidade de roupas enviadas para processamento na lavanderia), o que exige especial atenção para evitar lançamentos errados. O *software* pode propiciar melhores condições para evitar erros.

Ainda em relação ao lançamento de extras, o confronto da quantidade vendida com o consumo de estoque não é, tradicionalmente, de responsabilidade do auditor noturno, e as ferramentas informatizadas para isso só estão, em geral, disponíveis no programa do PDV e/ou almoxarifado. Isso reforça a percepção de Coltman (1998), de que os sistemas de *front office* não se dedicam ao controle de custos.

Do mesmo modo que para o lançamento de consumos de clientes, o tratamento de deduções também depende do ambiente de controle do *software*. É desejável que aponte transferências e correções de modo distinto ao de estornos, e que dê condições de rastreamento da história do débito em conta e opções de justificativa.

O bom funcionamento de interfaces com sistemas que efetuam lançamentos automáticos de consumo, como de PABX ou de minibar, também são garantias de que os extras serão corretamente lançados. Não é comum, no entanto, constar das atividades de auditores noturnos a verificação dos preços de venda cadastrados em tais sistemas – e, no caso de PABX, das tarifas de operadoras telefônicas, do tempo mínimo para tarifação e da sobretaxa cobrada sobre a tarifa telefônica –, o que pode ser de crucial importância. Além

disso, em relação à telefonia, as ligações telefônicas realizadas de ramais de serviço (especialmente interurbanas e internacionais) só podem ser avaliadas, nos sistemas em uso, de modo manual, quer esteja o ramal liberado para discagens diretas ou quer necessite da intervenção de telefonista.

As medidas relativas à garantia de pagamento de contas correntes não dependem de integração, pois dizem respeito aos controles próprios de *front office* – ou, em um âmbito mais amplo, às políticas de concessão de crédito. A auditoria noturna preocupa-se com o exame dos pagamentos antecipados, dos pagamentos diretos e dos pagamentos faturados dos *check-ins* e/ou *check-outs* do dia. O sistema pode facilitar ou dificultar a análise ao fornecer controles para a inserção da forma de pagamento ainda na reserva (por exemplo, verificando em tempo real a situação de crédito de empresas para quem se deve faturar determinada hospedagem) e realizando freqüentemente a manutenção de atualização (por exemplo, checando e emitindo alertas para empresas que entraram em lista negra e têm reservas por cujo pagamento se responsabilizam). Muitos sistemas em uso requerem comparações manuais de relatórios para realizar esse tipo de verificação (por exemplo, relatório de *walk ins* versus relatório de saldo de hóspedes na casa), resultando em desperdício em detrimento de um melhor aproveitamento dos recursos da informática.

Por fim, e retomando um pouco a discussão apresentada no item 3.1.1, Burgess, trabalhando com *focus groups* de gerentes financeiros de hotéis britânicos em 2000, relatou uma de suas conclusões:

[...] o volume de responsabilidades da auditoria [noturna] pode, de fato, reduzir, mas deve haver cautela ao confiar em demasia na acurácia e volume dos dados produzidos. A informação oferecida pelos novos sistemas, embora potencialmente mais eficiente e certamente mais informativa, pode ser fria e não desenhada para os usuários finais. É essencial que, como parte

do escopo do gerente financeiro, eles estejam envolvidos em decisões a respeito da provisão do tipo e da natureza da informação gerencial que pode beneficiar os que a utilizam. (BURGESS, 2000:8).¹²³

Ressalta, ainda, que

[...] a equipe que permanece proporciona uma função de auditoria importante para reduzir fraudes potenciais [...] gerentes financeiros estão, cada vez mais, tendo responsabilidade pelos sistemas de gestão de seus hotéis, e isso inclui desenvolver e implementar novos processos de controle para garantir que a fraude e o uso impróprio sejam minimizados. Além disso, a informação fornecida por sistemas computadorizados pode ser vasta, e é responsabilidade do gerente financeiro garantir que seja emitida apenas informações que sejam necessárias e úteis aos gerentes.¹²⁴

Os próximos dois capítulos mostram os resultados obtidos na pesquisa de campo. O capítulo 4 refere-se às entrevistas realizadas com funcionários dos hotéis selecionados da cidade de São Paulo no que concerne às atividades de auditoria noturna, e, posteriormente, o capítulo 5 dedica-se exclusivamente a verificar os *softwares* hoteleiros encontrados com maior frequência nesses hotéis. As descrições desses *softwares* e os resultados de satisfação dos auditores noturnos com eles também compõem o capítulo.

¹²³ “[...] the volume of audit responsibilities might actually reduce but there was also a note of caution in over-reliance on the accuracy and volume of data produced. The information supplied by new systems, although possibly more efficient and certainly more informative, can be ‘cold’ and not designed for the end-users. It is essential that, as part of the financial manager’s remit, they are involved in decisions regarding the provision of management information of a type and nature that will benefit those that use it”.

¹²⁴ “[...] those staff that remain will provide a strong audit function to reduce potential fraud [...] financial managers are more and more likely to have responsibility for systems management within their hotel and this includes developing and implementing new control processes to ensure that fraud and misuse is minimised. Additionally, the information supplied by computerised systems can be vast, and it is in the financial manager’s remit to ensure that only information that is necessary to, and usable by, managers, is issued”.

4 AUDITORIA NOTURNA EM HOTÉIS COMPLEXOS DE SÃO PAULO

Este capítulo trata da pesquisa de campo, que foi realizada em duas etapas. Na primeira, foi selecionada uma amostra de hotéis de estrutura organizacional complexa, na cidade de São Paulo, com o intuito de verificar o perfil geral das pessoas responsáveis pela auditoria. Os critérios utilizados para a seleção da amostra, o instrumento de pesquisa e os resultados estão explicitados na seção 4.1.

A segunda etapa tratou de eleger, dentre os hotéis caracterizados anteriormente, quais contavam formalmente com o cargo específico de auditor noturno. Esses hotéis foram objeto de uma pesquisa descritiva, que buscou verificar as atividades efetivamente levadas a cabo pelos auditores noturnos. A seção 4.2 apresenta os resultados obtidos nessa segunda fase.

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL

Este trabalho, como visto, está voltado para o estudo de hotéis complexos da cidade de São Paulo. Essa cidade foi escolhida não apenas por contar com um dos maiores parques hoteleiros nacionais, mas também por ter uma das maiores concentrações de hotéis com estrutura organizacional complexa, grande parte dos quais administrados por grandes redes internacionais, conforme caracterizado no item 1.1.2.

Para selecionar uma amostra de hotéis na capital paulista que pudesse refletir o *state of the art* da auditoria noturna, foi necessário buscar variáveis que pudessem refletir a complexidade organizacional de um empreendimento hoteleiro, de modo que fossem incluídos neste estudo os hotéis com práticas de controladoria de dimensão e qualidade suficientes.

4.1.1 SELEÇÃO DE HOTÉIS

O porte dos hotéis é definido em razão do número de unidades habitacionais. Esse número também é uma medida de capacidade instalada, em uma indústria que vende hospedagem. Naturalmente, isso está estritamente relacionado com o número de funcionários, com os níveis de gerência e chefia intermediária e, portanto, com a complexidade organizacional.

Por outro lado, o nível de prestação de serviços – ou a categoria do hotel – também pode espelhar, em certa medida, a complexidade. Os hotéis de estrutura simples têm menores condições de prestar serviços, em termos qualitativos e quantitativos. Muitos autores até

utilizam esse fato como variável para definir o que é um hotel simples¹²⁵, e praticamente todos os sistemas concebidos para avaliar a categoria dos hotéis consideram a quantidade de serviços disponíveis, bem como a qualificação dos recursos materiais e humanos, para fazê-lo.

Em 1978, a Embratur, por meio da lei 6505 (13/12/1977), começou a realizar a classificação oficial de meios de hospedagem no Brasil. Naquela época, todos os hotéis eram classificados em estrelas (uma a cinco), um requisito necessário para a legalidade da operação. Entretanto, em 1996, uma deliberação normativa da Embratur desobrigou os hotéis da classificação oficial (EMBRATUR, 1996) e, desde então, as estrelas não são mais um parâmetro comum de todos os hotéis para julgar a qualidade de serviço que oferecem.

Editado desde 1966, quando foi lançado como uma edição especial da revista Quatro Rodas, o Guia Quatro Rodas Brasil é considerado pelos agentes de viagens a mais confiável publicação no que diz respeito à classificação de hotéis. O Guia “seleciona e classifica apenas os hotéis que atendam aos critérios de avaliação”, que supostamente são critérios mínimos de qualidade de produto e de serviços (GUIA QUATRO RODAS, 2004:8).

A classificação do Guia Quatro Rodas, por aproximação, pode ser um indicativo dos hotéis mais complexos. Esse foi um dos critérios adotados também pela pesquisa de Guerra (2001), justificando que os hotéis com nível de prestação de serviços mais elevados são os

¹²⁵ Por exemplo, Andrade *et al.* (2000:65). Outros autores utilizam a variável preço para definir a categoria: Chon e Sparrowe (2000:120) adotam o conceito proposto pela Smith Travel Research, para quem hotéis econômicos (ou *budget*) são “propriedades com diárias publicadas abaixo do 40º. percentil em seu mercado geográfico”. Não se pode deixar de notar, no entanto, que o preço é justamente a expressão econômica da categoria ou qualidade.

que (1) realizaram investimento maior por unidade habitacional e portanto (2) cobram uma diária mais alta. A conjunção desses dois fatores culminaria na necessidade de um quadro de funcionários adequado para dedicar maiores cuidados ao controle de desempenho. Assim, por extensão, pode-se supor que esses hotéis sejam os que realizam a melhor auditoria noturna, em termos de eficiência e eficácia.

Dessa forma, os critérios de porte e/ou de categoria se complementam: o alto investimento relativo por unidade habitacional, contemplado pelo critério de categoria, é contraparte do critério de alto investimento absoluto total, contemplado pelo critério de porte.

Definidos critérios que possam expressar a característica de complexidade buscada por este trabalho, restava estabelecer o ponto de corte para a inclusão de estabelecimentos a serem verificados em uma pesquisa exploratória. A experiência e o conhecimento prévio de alguns hotéis, de sua organização ou de sua estrutura, também contribuíram para a decisão, considerados o escopo da pesquisa e os recursos disponíveis para realizá-la.

Em relação à categoria, decidiu-se pesquisar os hotéis classificados pelo Guia Quatro Rodas 2004 como sendo “luxo” e “muito confortável” (com cinco ou quatro dos símbolos utilizados pelo Guia, que indicam, em uma escala de um a cinco, as duas melhores posições), o que perfaz um total de 25 empreendimentos.

Em relação ao porte, decidiu-se tomar o mesmo número de empreendimentos: os 25 maiores hotéis da cidade de São Paulo, o que se traduziu nos hotéis com mais de 260 unidades habitacionais¹²⁶.

¹²⁶ Hotéis que se enquadrariam nos critérios estabelecidos, mas que não constam do Guia Quatro Rodas (2004) por terem sido inaugurados posteriormente, não foram pesquisados.

Tabela 13 – Hotéis selecionados para caracterização geral (1ª. etapa)

Hotel	Classificação Guia 2004	Nº UH
Hilton Morumbi	1	485
Hyatt	2	470
Gran Meliá São Paulo	3	300
Renaissance	4	452
Intercontinental	5	193
L'Hotel	6	80
Sofitel	7	219
Mofarrej	8	244
Unique	9	95
Emiliano	10	57
Fasano	11	64
Caesar Park	12	173
Maksoud Plaza	13	416
Transamérica	14	396
Grand Hotel Mercure Ibirapuera	15	353
Golden Tulip Paulista Plaza	16	378
Mercure São Paulo Jardins	17	126
Blue Tree Caesar Towers Berrini	18	185
Crowne Plaza	19	217
Radisson Faria Lima	20	203
Meliá Jardim Europa	21	266
Estanplaza Paulista	22	120
Estanplaza Internacional	23	147
Meliá Confort Iguatemi	24	210
Gran Estanplaza Berrini	25	214
Hilton	27	380
Staybrigde Suites São Paulo	29	356
Quality Suites Long Stay Bela Cintra	32	334
Novotel Center Norte	38	418
Blue Tree Towers Morumbi	43	400
Blue Tree Towers Convention Corporate Plaza	44	656
Meliá Confort Office Park	49	380
Blue Tree Towers Faria Lima	56	338
Meliá Confort ITC Nova Faria Lima	57	308
Quality Suites Congonhas	60	528
Mercure Hotel São Paulo Downtown	69	260
Ibis São Paulo Congonhas	85	391
Ibis São Paulo Expo	86	286
Tropical Business Ibirapuera	95	217
Lorena Suite Service	98	338
Formule 1 São Paulo Paraíso	113	300

Fundamentado no exposto, este trabalho selecionou os hotéis constantes da Tabela 13 para a realização da primeira etapa da pesquisa de campo, a partir das informações do Guia Quatro Rodas 2004. A Tabela 13 mostra, na primeira coluna, os nomes dos hotéis selecionados; na segunda, a classificação que o hotel tem no Guia Quatro Rodas 2004 – os hotéis com até a 25^a. classificação foram selecionados pelo critério de categoria; e, na terceira coluna, o número de unidades habitacionais do hotel – os 25 maiores hotéis da cidade, com mais de 260 unidades, foram selecionados pelo critério de porte. Entretanto, 9 hotéis se enquadram nos dois critérios¹²⁷, sendo que a amostra final foi composta, portanto, de 41 hotéis.

Os 41 hotéis foram contatados durante a madrugada para a realização de entrevistas telefônicas, documentadas pela entrevistadora, durante o primeiro semestre de 2004. Três hotéis não puderam ser incluídos na pesquisa: um deles se recusou a responder, e dois já não existem mais. A amostra final, portanto, foi composta de 38 hotéis.

O instrumento de pesquisa utilizado para a caracterização geral está descrito no item 4.1.2, a seguir, e os resultados obtidos, no item 4.1.3.

4.1.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário utilizado na primeira fase da pesquisa, exposto no Apêndice B, é composto por duas partes principais: aspectos do hotel e aspectos de perfil pessoal.

¹²⁷ Os nove hotéis que se enquadram em ambos critérios são: Hilton Morumbi, Hyatt, Meliá, Renaissance, Maksoud Plaza, Transamérica, Grand Hotel Mercure Ibirapuera, Golden Tulip Paulista Plaza e Meliá Jardim Europa.

A primeira parte busca caracterizar o hotel, identificando: o número de unidades habitacionais, de pontos-de-venda e de funcionários; os cargos, salários e relações de subordinação dos funcionários do terceiro turno de *front office*; se existe auditoria noturna e o que é considerado como tal; o *software* utilizado pelo *front office*; o principal relatório de auditoria noturna e sua distribuição, além de procurar saber a respeito da existência de auditor de receitas no hotel – tradicionalmente responsável por revisar a auditoria noturna.

Os funcionários convidados a responder a segunda parte do questionário, a respeito de seu perfil pessoal, foram apenas os que se identificaram como responsáveis pela realização da auditoria noturna.

A segunda parte do questionário serviu para delinear o perfil dos funcionários (sexo, idade, estado civil, formação e experiência profissional) e avaliar sua satisfação em relação ao trabalho realizado. Quando conveniente, a tabulação dos dados foi feita por classes.

4.1.3 RESULTADOS

Dos 38 hotéis que participaram da primeira etapa da pesquisa, 10 deles tinham funcionários reconhecidos formalmente como auditores noturnos. Nesses dez hotéis foram entrevistados, para essa primeira fase, 24 funcionários – apenas um funcionário não forneceu seus dados. Dos 28 hotéis restantes, foram entrevistados, no total, 38 recepcionistas ou equivalentes, 11 supervisores noturnos, chefes ou gerentes de turno e 9 agentes ou atendentes no *front office* no turno da madrugada – havendo apenas um que se negou a responder quaisquer perguntas –, somando 58 funcionários que declaram realizar auditoria noturna, embora não sejam registrados como auditores. Portanto, são as

características de 38 hotéis e o perfil de 82 funcionários que se encontram descritos nessa primeira fase exploratória¹²⁸.

Estão expostas a seguir algumas informações importantes colhidas a respeito dos hotéis definidos como complexos na cidade de São Paulo e de seus funcionários que declararam realizar auditoria noturna. Os hotéis que formalmente contam com auditores noturnos serão, nas seções 4.2 e 5.3, objeto de estudo mais aprofundado.

Os 38 hotéis pesquisados ofertam 11.106 unidades habitacionais¹²⁹ no mercado paulistano (média de 292 unidades habitacionais por hotel) e geram cerca de 4.900 empregos diretos (média de 129 funcionários por hotel, ou 0,44 funcionário por unidade habitacional) – esse dado não inclui os profissionais terceirizados que trabalham, principalmente, nos estacionamentos, lavanderias e restaurantes dos hotéis. Em média, os hotéis possuem 5 pontos-de-venda, sendo os mais comuns: frigobar, lavanderia, restaurante/bar, *business center* e *fitness center*.

Todos os hotéis declararam executar atividades de auditoria noturna, denominada como tal. Foi constatado que os 82 funcionários, em cargos distintos, que se identificaram como responsáveis pela auditoria noturna, têm a mesma tarefa principal: o exame diário da movimentação das contas correntes de *front office*.

¹²⁸ Exceto na Tabela 15, que considera as equipes completas, inclusive os dois funcionários que não responderam à pesquisa, somando 84 funcionários.

¹²⁹ O número de unidades habitacionais informado pelos hotéis é ligeiramente diferente do número publicado pelo Guia Quatro Rodas 2004 (que soma, nos 38 hotéis, 11.663 unidades habitacionais), provavelmente em função de modificações após o fechamento da edição e, também, devido ao fato de nem todas as unidades habitacionais registradas pelo Guia pertencerem a um *pool*. A principal diferença ocorre no hotel Quality Suites Long Stay Bela Cintra, que o Guia informa possuir 334 UH, mas que tem atualmente 205 em operação.

A Tabela 14 apresenta a distribuição de cargos verificada. Como pode ser observado, a maior parte dos responsáveis pela auditoria noturna tem o cargo de recepcionista (43%), seguido por auditores noturnos (12%), auxiliares de recepção (9%) e supervisores de turnos (9%).

Tabela 14 – Cargos dos responsáveis pela auditoria noturna

Cargo	Número de funcionários
recepcionista	35
auditor noturno	10
auxiliar de recepção	7
supervisor de turno	7
agente de serviços	6
atendente de hospedagem	4
mensageiro	2
supervisor de auditoria	2
subgerente noturno	2
chefe de turno	1
chefe de recepção	1
encarregado de recepção	1
gerente assistente de recepção	1
<i>concierge</i>	1
gerente noturno	1
recepcionista-caixa	1
Total	82

Se considerados, de forma geral, os cargos de supervisor de turno, supervisor de auditoria, subgerente noturno, chefe de turno, chefe de recepção, encarregado de recepção, gerente assistente de recepção e gerente noturno como cargos de chefia; os cargos de recepcionista, auxiliar de recepção, agente de serviços, atendente de hospedagem, mensageiro, *concierge* e recepcionista-caixa como cargos operacionais de recepção; e, separadamente, o cargo de

auditor, pode-se resumir a configuração das equipes de *front office* que fazem auditoria noturna conforme a Tabela 15.

Tabela 15 – Equipe de *front office* no turno da madrugada

Número de funcionários	Equipe	Número de hotéis
2	2 operacionais	16
2	1 operacional + 1 chefia	7
2	1 operacional + 1 auditor	6
2	1 auditor + 1 chefia	3
3	1 operacional + 1 auditor + 1 chefia	2
3	2 operacionais + 1 chefia	2
4	2 operacionais + 1 auditor + 1 chefia	1
4	3 operacionais + 1 chefia	1
Total		38

A pesquisa demonstrou que 32 dos 38 hotéis trabalham com dois funcionários responsáveis pela auditoria, 4 com três, e 2 com quatro. O número médio de funcionários que declaram fazer auditoria noturna nos hotéis pesquisados é próximo de dois (2,21): esse seria o número esperado, já que pelo menos duas pessoas precisam estar preparadas para o trabalho caso se queira que ocorra diariamente, considerando que um único funcionário não teria quem o substituísse em suas folgas.

As linhas de subordinação dos funcionários responsáveis pela auditoria noturna estão retratadas na Tabela 16, que apresenta os 16 diferentes cargos citados e suas chefias. Um aspecto relevante é a própria configuração organizacional de cada hotel, pois nem todos têm cargos como chefe de recepção, por exemplo, o que faz alguns recepcionistas se dirigirem diretamente ao gerente de hospedagem.

Tabela 16 – Superior hierárquico dos responsáveis pela auditoria noturna

Cargo	chefia	chefe de recepção	supervisor noturno	gerente de hospedagem	gerente de recepção	controller	gerente geral	assistente gerente hospedagem	gerente noturno	ger. hospedagem e controller	recepcionista pleno	chefe de turno	gerente de operações	assistente gerente geral	coordenador de serviços	diretor financeiro	supervisor audit. noturna	auditor noturno	Total
recepcionista		13	4	5	2			1	3		1	2	1	2				1	35
auditor noturno			1		1	3			1	3							1		10
auxiliar de recepção		1	3								3								7
supervisor de turno		3				1	1			1			1						7
agente de serviços		3				1									2				6
atendente de hospedagem				2				2											4
mensageiro			1									1							2
supervisor de auditoria				1	1														2
subgerente noturno							1										1		2
conciERGE		1																	1
chefe de recepção							1												1
chefe de turno					1														1
gerente assist. de recepção					1														1
recepcionista-caixa			1																1
gerente noturno								1											1
encarregado de recepção							1												1
Total		21	10	8	6	5	4	4	4	4	4	3	2	2	2	1	1	1	82

Ao agrupar as linhas de subordinação entre cargos de hospedagem e financeiro/controladoria, o resultado pode ser mais expressivo, como pode ser observado na Figura 12.

Com base nos dados apresentados na Tabela 16 e na Figura 12, conclui-se que o principal departamento responsável pela tarefa da auditoria noturna é o de hospedagem (65 casos), e os cargos responsáveis pela supervisão da tarefa são, mais frequentemente, os de chefe de recepção e supervisor noturno; o segundo departamento com maior presença na chefia da

auditoria noturna é o financeiro/controladoria (7 casos), sendo que o *controller* assume a supervisão na maioria das vezes (5 casos); há também os casos de subordinação dupla, ou seja, funcionários que declaram se reportar tanto à gerência de hospedagem como à gerência financeira/ controladoria (4 casos); por fim, em apenas 6 situações aparece a gerência geral como chefia imediata.

Figura 12 – Departamento ao qual os que realizam auditoria noturna estão subordinados

Assim, observa-se que a grande maioria dos funcionários que fazem a chamada auditoria noturna nos hotéis complexos da cidade de São Paulo tem sua independência comprometida, em função de se encontrar subordinada ao próprio departamento auditado (de acordo com o discutido em 2.1).

Pode-se perceber também que, ao contrário do que se poderia imaginar, nem mesmo todos os funcionários reconhecidos formalmente como auditores noturnos respondem diretamente ao *controller*. A Tabela 17 detalha, especificamente, as linhas de subordinação dos profissionais registrados como auditores noturnos.

Tabela 17 – Superior hierárquico dos auditores noturnos

Auditor noturno (1)	Superior hierárquico de (1) (2)	Superior hierárquico de (2) (3)
A	<i>Controller</i>	Diretor financeiro
B	Supervisor de auditoria noturna	Diretor financeiro
C	Gerente de recepção	Gerente de hospedagem
D	<i>Controller</i> e chefe de recepção	Diretor financeiro e gerente de recepção
E	Supervisor noturno	Gerente geral
F	Gerente noturno	Gerente geral
G	<i>Controller</i> e chefe de recepção	Gerente geral e gerente de hospedagem
H	<i>Controller</i>	Gerente geral
I	<i>Controller</i>	Diretor financeiro
J	<i>Controller</i> e chefe de recepção	Gerente geral e gerente de operações

Independentemente do cargo do responsável pela auditoria noturna, ou de sua chefia, o trabalho realizado quase sempre é revisto e/ou conferido por outro funcionário, um auditor de receitas ou um *controller*, durante o horário comercial; 32 dos 38 hotéis pesquisados apresentam alguma forma de conferência da auditoria noturna, como mostra a Figura 13.

Figura 13 – Existência de auditor de receitas

Em relação ao *software* utilizado, 23 dos hotéis entrevistados utilizam um programa da CM Soluções e 14 utilizam o Fidelio; apenas o hotel Transamérica utiliza *software* próprio. A Figura 14 apresenta a distribuição de *softwares* nos hotéis paulistanos pesquisados.

Dos 37 hotéis que usam CM e Fidelio, 24 trabalham com a versão em DOS, e apenas 13 com versões em Windows (Tabela 18). Nenhum dos entrevistados na segunda etapa desta pesquisa trabalhava com *software* em Windows.

Figura 14 – Softwares de front office utilizados pelos hotéis pesquisados

O CM é um *software* nacional, e portanto disponível em português. O Fidelio, ao contrário, tem apenas duas versões em português em uso dentre os hotéis considerados complexos (Tabela 18).

Tabela 18 – Idioma e ambiente dos softwares nos hotéis pesquisados

		CM	Fidelio	Total
Windows	inglês	-	4	4
	port.	7	2	9
DOS	inglês	-	8	8
	port.	16	-	16
Total		23	14	37

Em relação às versões utilizadas, a Tabela 19 mostra que há 14 diferentes versões do *software* da CM em utilização, e 5 versões de Fidelio. Assim, em 38 hotéis, são 19 versões distintas.

Tabela 19 – Versões de *software* em uso nos hotéis pesquisados

<i>Software</i>	Versão	Número de ocorrências	Porcentagem	Porcentagem do total
CM	3.13.32	3	13%	8%
	3.16.10	2	9%	5%
	4.1	1	4%	3%
	4.21.30	1	4%	3%
	5.1	1	4%	3%
	6.79.50	1	4%	3%
	9.11.02	1	4%	3%
	9.43.02	1	5%	3%
	9.49.01	1	5%	3%
	9.54.01	3	13%	8%
	9.55.01	3	13%	8%
	9.56.01	2	9%	5%
	9.57.01	2	9%	5%
	9.58	1	3%	4%
	Total	23	100%	61%
Fidelio	6.2	6	43%	16%
	7	1	7%	3%
	7.12	1	7%	3%
	7.13	1	7%	3%
	Opera	5	36%	13%
	Total	14	100%	37%
Próprio	Próprio	1	100%	3%
	Total	1	100%	3%
Total		38	100%	

É considerado o principal relatório de auditoria, na maior parte dos hotéis, o próprio relatório padrão do *software* utilizado. Assim, nos hotéis que usam CM, o mais

mencionado é o Relatório Diário de Situação, conhecido por RDS; nesses hotéis, são ainda mencionados outros relatórios padronizados, como Relatório de Transferências, Saldo Elevado de Hóspede, Conferência de Diárias. Nos hotéis que usam Fidelio, também são citados os relatórios do *software*: Manager Report, Night Audit, Daily Report e Balance Check Report, com poucas exceções.

Em quatro hotéis da mesma rede, conforme depoimento dos responsáveis pela auditoria noturna, o *software* da CM Soluções não está parametrizado adequadamente, por isso o RDS desses hotéis não condiz com a realidade: o número de unidades habitacionais no sistema difere do número ofertado. Nesses casos, os responsáveis pela auditoria noturna declararam ter de transcrever alguns dos dados fornecidos pelo RDS (como receita de diárias e de pontos-de-venda) para outro relatório – chamado de Daily Sales –, e depois recalcular índices como diária média e taxa de ocupação.

A segunda parte da primeira fase da pesquisa, como já explicado anteriormente, referia-se ao perfil dos funcionários entrevistados. Um aspecto bastante relevante é o fato de 79 das 82 pessoas contatadas serem do sexo masculino. Duas das mulheres que são responsáveis pela auditoria noturna têm formalmente os cargos de atendente de hospedagem e agente de serviços, o que as deixam em uma posição mais flexível no desempenho de suas tarefas – uma delas afirmou que normalmente é responsável pelas atividades do restaurante, mas que, quando necessário, faz a auditoria noturna. A terceira mulher responsável pela auditoria noturna é uma recepcionista que trabalha no turno da tarde, e disse estar no turno da noite provisoriamente, até outro recepcionista ser contratado.

As demais perguntas pessoais foram respondidas por 80 dos 82 entrevistados. A pesquisa revelou que a maioria dos responsáveis pela auditoria nos hotéis complexos da cidade de

São Paulo (35%, ou 28 de 80 respondentes) tem entre 21 e 25 anos, embora a média de idade entre eles seja de 29 anos. Esse dado pode ser atribuído a algumas das exigências do cargo, como, por exemplo, disposição para trabalhar no turno da madrugada. Talvez pelo mesmo motivo, 71% dos funcionários são solteiros e não tem filhos.

No que diz respeito à formação, a pesquisa verificou que 44% têm nível superior completo, sendo que 35% na área de turismo ou hotelaria, 3% em contabilidade e 6% em outras áreas; outros 18% são estudantes de turismo e hotelaria. A Figura 15 ilustra a formação dos entrevistados.

Figura 15 – Formação dos responsáveis pela auditoria noturna

A Figura 16 mostra a distribuição de faixa salarial dos entrevistados, conforme o registro em carteira (salário bruto, sem adicional noturno). Pode-se observar que mais da metade dos funcionários que fazem a auditoria noturna possuem salário situado entre 1.000 e 1.500 reais mensais.

Figura 16 – Faixa salarial dos responsáveis pela auditoria noturna

Em relação ao tempo de trabalho em hotelaria, verificou-se que as responsabilidades da auditoria noturna não estão entregues a novatos: apenas 11% dos entrevistados trabalham com hotelaria há menos de um ano. A Tabela 20 apresenta os dados encontrados.

Tabela 20 – Tempo de trabalho em hotelaria x tempo de trabalho no cargo

Hotelaria Cargo	até 1 ano	1 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	mais de 15 anos	Total
1 a 6 meses	9	11	1	2	-	23
7 a 12 meses	-	10	4	-	1	15
13 meses a 2 anos	-	9	6	4	1	20
mais de 2 anos	-	7	6	5	4	22
Total	9	37	17	11	6	80

Quando questionados a respeito de como se sentem em relação ao seu trabalho, 68 entrevistados responderam que gostam do que fazem; 10 disseram gostar “mais ou menos”, e apontaram como principais desvantagens o horário e o salário; e apenas 2 funcionários disseram não gostar do que fazem.

O próximo item aborda os resultados encontrados na segunda etapa da pesquisa, realizada com um funcionário de cada um dos dez hotéis que reconhecem formalmente o cargo de auditor noturno.

4.2 HOTÉIS COMPLEXOS COM AUDITORES NOTURNOS

Do total de 38 hotéis considerados complexos, 10 contam com o cargo de auditor noturno, conforme discriminado na Tabela 21.

Tabela 21 – Hotéis complexos com auditores noturnos (2ª etapa)

Hotel	Classificação Guia 2004	Nº UH
Hilton Morumbi	1	485
Renaissance	4	452
L'Hotel	6	80
Fasano	11	64
Grand Hotel Mercure Ibirapuera	15	353
Golden Tulip Paulista Plaza	16	378
Mercure São Paulo Jardins	17	126
Crowne Plaza	19	217
Novotel Center Norte	38	418
Blue Tree Towers Faria Lima	56	314

Esses foram os hotéis para os quais se voltou a segunda etapa desta pesquisa, cujos resultados encontram-se demonstrados no item 4.2.2. O próximo item descreve o questionário utilizado.

4.2.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário desenvolvido é composto, basicamente, de quatro partes, e está apresentado no Apêndice C.

Após a identificação do empreendimento, a primeira parte busca delinear as características básicas da auditoria noturna realizada, tendo como fundamento o trabalho do IH (2002), que foi analisado em face da literatura de hotelaria e se mostrou a mais completa descrição das atividades desenvolvidas na auditoria noturna (item 2.2.4).

A segunda parte se interessa em verificar se a auditoria noturna tem algumas características inerentes a uma auditoria interna, além de buscar outras atividades desenvolvidas pelo auditor que, embora possam fazer parte do que é considerado como auditoria noturna, não estão descritas pelo IH. Procura, assim, esclarecer questões levantadas no decorrer da exposição teórica, a fim de verificar em que medida as percepções da autora e as encontradas na literatura correspondem à prática do mercado.

A terceira parte busca traçar as atividades exercidas pelo responsável pela auditoria noturna que não são inerentes à auditoria, à semelhança do que foi discutido no item 2.2.3.

A quarta parte do questionário, relativa ao *software* hoteleiro utilizado para a auditoria noturna, foi adaptada de um estudo que mensurou e validou, empiricamente, um instrumento para medir a satisfação do usuário em relação a aplicativos específicos (OLIVEIRA NETO; RICCIO, 2003), e cujos resultados serão analisados no Capítulo 5.

4.2.2 RESULTADOS

Dentre os hotéis complexos, 10 contavam com o cargo de auditor noturno. Os 10 hotéis têm, juntos, 10 auditores noturnos e 2 supervisores específicos de auditoria noturna. Além deles, os supervisores/gerentes noturnos e os recepcionistas também fazem auditoria noturna nesses hotéis, nos dias de folga do auditor. A exceção a isso é um hotel no qual um assistente administrativo faz auditoria noturna, e outro que tem um agente de serviços para substituir o auditor. Para esta fase da pesquisa, foram ouvidos um auditor ou supervisor noturno em cada um dos 10 hotéis que possuem o cargo de auditor noturno em seu organograma e são definidos como complexos na cidade de São Paulo, com base no Guia Quatro Rodas 2004.

Dos 12 auditores e supervisores de auditoria noturna, reconhecidos como tais, 1 não forneceu dados pessoais. São todos homens, com média de 31,8 anos de idade, em média atuam há 8,5 anos em hotéis e há quase 5 na auditoria noturna.

De modo geral, puderam ser identificados dois grupos de auditores noturnos nos hotéis selecionados, com perfis bem diferentes. O primeiro grupo (três auditores) eleva bastante as médias acima: são pessoas que estão há muitos anos na hotelaria, e há muitos anos como auditores noturnos¹³⁰.

O segundo grupo tem, em média, 4,8 anos de trabalho em hotelaria, 2,7 em auditoria noturna, e é formado por estudantes ou recém-formados, 5 em turismo/hotelaria, 2 em contabilidade; 2 cursaram apenas até o ensino médio. São jovens, a maioria solteiros ou com um único filho, que buscam uma oportunidade de crescimento profissional. Em geral, reclamam do horário e do tipo de escala de trabalho, que lhes permite apenas uma folga por semana, nem sempre aos finais de semana.

Algumas particularidades chamaram a atenção. Em um dos hotéis, o salário do auditor noturno é menor que o do recepcionista que o substitui em suas folgas. A explicação dada por ele é que seu salário equivale ao de um recepcionista júnior, ao passo que o recepcionista *tournant* é um recepcionista pleno. Em outro hotel, todos os funcionários são cooperados, o que explica o salário acima da média.

¹³⁰ É curioso notar que esses três auditores passaram pelo hotel Hilton da avenida Ipiranga, já citado neste trabalho como um precursor e formador de mão-de-obra para a moderna hotelaria brasileira. Os três lá trabalharam com máquinas NCR e Sweda e utilizaram o *main courant* (item 2.2.2). Era um tempo em que não havia escolas de hotelaria, o acesso à educação formal era difícil após o primeiro grau, e assim começaram pela base da pirâmide hierárquica, um deles como faxineiro. São pessoas que contam com a experiência e o preparo de muitos anos de trabalho. Todos declararam, com muita ênfase, gostar de sua profissão.

A análise de lançamentos (a) é feita por todos os hotéis pesquisados, conforme os dois subitens definidos pelo IH (2002), com exceção de um funcionário que diz não verificar a “procedência, precisão e pertinência de lançamentos na conta do hóspede”.

A discrepância da governança (confronto da checagem física das unidades habitacionais realizada pela governança com os registros de *front office*), dentro do item (b), é realizada por apenas cinco hotéis durante a auditoria noturna. No entanto, todos os outros hotéis declararam que a discrepância é verificada por outros turnos.

Apenas um auditor noturno declarou fazer o controle de ocupação de unidades habitacionais pelas chaves. Outro hotel, no entanto, afirmou que tal controle é realizado por outro turno de recepção – cabe ressaltar que todos os hotéis selecionados utilizam chave magnética.

A checagem da correção das reservas realizadas é feita após o *check-in* do hóspede, em grande parte dos hotéis. Dessa forma, são verificadas em outro momento, e não quando da inserção no sistema – apenas quatro auditores declararam checar, durante a madrugada, também as reservas realizadas no dia.

Ainda em relação à identificação e correção de erros e omissões, todos os auditores noturnos regularizam lançamentos, cancelam ou corrigem comprovantes de débito e providenciam os registros e controles necessários para os documentos anulados.

Com relação ao monitoramento de limite de crédito dos hóspedes (c), três auditores noturnos não realizam a verificação, mas um deles declarou que isso é feito pelo gerente de crédito, durante o horário comercial.

No mesmo item, de monitoramento de limite de crédito, nenhum auditor noturno declarou realizar outro tipo de procedimento. Na verdade, esse item, tal como colocado pelo Instituto de Hospitalidade, é de difícil interpretação.

O item (d) – conferência de notas fiscais, em três hotéis fica quase totalmente a cargo de outro turno de *front office*; em um hotel fica a cargo do faturamento. Nos demais, a conferência é feita pelo auditor, com destaque para um hotel onde o auditor noturno se responsabiliza não só pela conferência, mas também por parte do trabalho de crédito: emite o boleto bancário de cobrança e prepara todo o faturamento, inclusive envelopando-o, para envio às empresas clientes.

Todos os auditores noturnos são responsáveis por gerar (e imprimir) relatórios (e), a atividade mais citada pela literatura didática selecionada (Tabela 12).

Também no que tange à orientação sobre procedimentos (f), todos os auditores sentem-se responsáveis por fazê-lo. Em geral, os auditores noturnos dizem comunicarem-se via *log book* com os recepcionistas e também orientar caixas de alimentos e bebidas ou garçons pessoalmente ou por meio de mensagem eletrônica, quando necessário. Um dos auditores noturnos, apenas, disse enviar *e-mail* para o *controller* no caso de haver necessidade de maiores orientações. Outro, disse que, além de utilizar o *log book* para apontar problemas, muitas vezes utiliza Post-it[®], colados no balcão da recepção. Assim, nota-se que os instrumentos não são os mais apropriados para assegurar o desenvolvimento de ações de correção para reparar condições consideradas deficientes, nos termos mencionados no item 2.1.2 (ATTIE, 1992:27-28).

As ocorrências (g) são analisadas e registradas por todos, não só como auditores noturnos, mas também como funcionários do *front office* responsáveis pelo turno da madrugada. Exceção a isso ocorre em um único hotel, onde inclusive o auditor trabalha no escritório no subsolo, ao contrário de todos os outros.

A atualização do sistema informatizado (h) é realizada por todos os auditores noturnos, e em nenhum hotel as tarefas estão completamente informatizadas. Em apenas dois hotéis o *back-up* dos dados é automático, e apenas um auditor noturno declarou não ter essa tarefa: no hotel os dados não têm cópia de segurança.

As versões dos *softwares* utilizados (CM e Fidelio) exigem que seja feita a indexação dos dados, tarefa para a qual o sistema gasta em torno de 80 minutos, em média, nos hotéis. Durante esse período, o sistema fica completamente inoperante. Um hóspede que resolva ir embora do hotel durante a indexação terá problemas com o fechamento de sua conta. Vários auditores noturnos declararam já ter pedido para o hóspede esperar.

Algumas das atividades descritas pelo IH (2002) são entendidas como responsabilidades do turno da madrugada, e não de auditoria noturna – ou seja, compondo as atividades do recepcionista ou caixa correntista do turno. Exemplo disso é a transmissão do lote de cartão de crédito, que na maioria dos hotéis cada turno transmite o seu.

A mudança de data do sistema é automática, no CM e no Fidelio, motivo pelo qual os auditores relataram não ter que realizá-la: está condicionada à conclusão de fases do processo de auditoria preestabelecidas pelo sistema, que vão desde o lançamento automático das diárias (quando ainda não foram lançadas manualmente), à verificação, atualização e mudança de *status* das reservas do dia, passando pela geração de relatórios

financeiros e estatísticos para o fechamento do dia. Se alguma dessas fases for interrompida, o sistema entenderá que o fechamento não foi concluído e a data não será alterada.

A interface que exige reconexão manual é, em geral, a do PABX, desnecessária em apenas três hotéis.

Por fim, os auditores noturnos não identificam mais tarefas para colocar a máquina em condições de operacionalidade, o que faz parte de suas responsabilidades.

A segunda parte do questionário visava obter detalhes de outras atividades relacionadas com a auditoria noturna, e o resumo dos resultados encontra-se na Tabela 23.

Tabela 23 – Outras atividades dos auditores noturnos dos hotéis complexos de São Paulo

Outras atividades	Hotéis (*)									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Verificação de todo o universo de contas correntes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acompanhamento de pendências de auditorias noturnas anteriores	X	X					X		X	X
Análise de controles internos										
Revisão de plano/roteiro de auditoria noturna		X	X	X	X		X			
Coleta de dados de concorrentes										X

Todos os auditores noturnos verificam todas as contas correntes de recepção – ou seja, a revisão é detalhada, não tendo sido detectada a utilização de nenhum método quantitativo de seleção de amostra para a auditoria noturna: uma das evoluções ocorridas da “inspetoria” para a “auditoria” interna, nos termos de Belucio (1988:32, item 2.1.1). Um dos auditores noturnos disse que, em dias de muito movimento, não dá tempo de verificar todas as contas; nesses dias, ele declara utilizar sua “intuição” para selecionar as contas que vai verificar.

Apesar de afirmarem verificar todo o universo de contas correntes, dois auditores não conferem regularmente comprovantes de débito de pontos-de-venda; um deles declarou que isso é responsabilidade, naquele hotel, do departamento de crédito, e que a auditoria noturna só verifica quando há discrepâncias no movimento.

Em relação às pendências de auditorias noturnas anteriores, cinco auditores declaram acompanhá-las, sendo que, deles, apenas um parece ter procedimentos sistematizados para tal: as ocorrências são enviadas por *e-mail* para todos os diretores, e a auditoria noturna cobra o retorno. Um auditor disse acompanhar as pendências pelo Relatório de Auditoria (RDA). Outro auditor disse solicitar *feed back* oralmente, e outro ainda explicou que só acompanha pendências quando são coisas muito importantes que podem ter desdobramentos nas próximas auditorias. Um auditor noturno não fez comentários a esse respeito.

Dentre os que não acompanham as pendências, um auditor noturno declarou que, em tese, talvez isso devesse ser feito, mas que esse assunto já foi objeto de várias conversas junto a seu gerente noturno e que acabaram por determinar que a obrigação da auditoria noturna é apenas apontar os problemas para os responsáveis, o que é feito no *log book*. Nesse mesmo sentido, um outro auditor noturno disse que o acompanhamento é, oficialmente, realizado pela subchefia de recepção. Da mesma forma que se verificou com os resultados obtidos em relação ao item (f) da Tabela 22, constata-se que a utilização do termo auditoria para a auditoria noturna hoteleira se distancia do conceito de auditoria interna, assumindo outro significado.

Nenhum auditor noturno declarou analisar controles internos – na realidade, os auditores noturnos demonstraram não conhecer o conceito. Em consonância ao que já havia sido

afirmado neste trabalho, novamente se mostra que a atividade de auditoria noturna não possui a qualidade distintiva do moderno conceito de auditoria interna. Apenas em um caso, o auditor noturno disse, de forma genérica, que encaminha as eventuais sugestões para seu superior hierárquico.

Seis hotéis não hesitaram em entregar uma cópia do plano (ou *check-list*, como é comumente chamado) de auditoria para a entrevistadora. Dois auditores noturnos prometeram enviá-lo por *e-mail*, o que acabou não ocorrendo, e outros dois declararam não possuí-lo: um deles disse que havia um roteiro, mas que muita coisa foi mudada com a troca da versão do *software*, e o roteiro não foi refeito – segundo ele, “já está mecânico”; o outro também alegou que está fora de uso porque já sabe o que deve ser feito.

Cinco auditores modificam, eles mesmos, os seus *check-lists*; todos os auditores declararam que a revisão é feita quando há necessidade, sem periodicidade definida. Foram encontrados roteiros que haviam passado por revisão há dois meses e há mais de três anos da entrevista. Em um hotel, o auditor esclareceu que o roteiro de auditoria só é modificado pelo auditor de receitas; em outro, o escritório corporativo é responsável pelas atualizações no roteiro.

A análise desses *check-lists* revela que se tratam muito mais lembretes e de orientações de como operar o sistema, descrevendo a cronologia das tarefas, do que de um plano de auditoria propriamente dito. Os *check-lists* utilizados encontram-se reproduzidos no Anexo B.

Tratando de uma atividade tradicional dos funcionários de *front office* da madrugada, a última pergunta desta parte do questionário dedicava-se a verificar se o auditor noturno é

responsável por colher informações para o monitoramento do desempenho do grupo concorrencial, o que ocorre em apenas um dos hotéis da amostra. Isso era uma atividade clássica e que, inclusive, gerava uma certa “união” entre os funcionários de *front office* da madrugada, uma vez que todos se conheciam em função dos telefonemas realizados para saber o fechamento de taxa de ocupação e de diária média dos concorrentes. Dois auditores noturnos, com muito tempo de atuação em hotelaria, mencionaram espontaneamente sentir falta dessa camaradagem.

Ao perguntar quais outras atividades de auditoria noturna são realizadas, algumas responsabilidades e tarefas foram citadas espontaneamente. Um auditor noturno citou a compra de jornal e a realização de *wake-up call* até as 7 horas da manhã, mencionando também a necessidade de controlar a segurança dos hóspedes. O último também foi mencionado por outro auditor. A necessidade de maior atenção com tarifas e documentos de faturamento foi citada por um dos entrevistados. Por fim, houve menção ao fato de o auditor ser o responsável pelo hotel durante a noite, tendo que se comunicar com o *controller* em qualquer eventualidade – várias vezes, disse o auditor noturno, já foi necessário “acordar o *controller* durante a madrugada, principalmente no começo, quando eu ainda não tinha tanta segurança no desempenho das minhas funções”.

A terceira parte da pesquisa dizia respeito a tarefas operacionais realizadas pelos auditores noturnos hoteleiros. Para que essa parte do questionário fosse simples, sem a necessidade de listar uma infinidade de tarefas, foi perguntado aos auditores noturnos dos hotéis complexos da cidade de São Paulo se eles desempenhavam tarefas de cargos clássicos da hotelaria, conforme a Tabela 24. Quando declararam desempenhar a função apenas eventualmente, as células foram marcadas com a letra E na tabela.

Como se podem perceber, as funções de recepcionista, caixa correntista e *conciierge* são exercidas por quase todos os auditores noturnos, com duas exceções: o mencionado auditor que trabalha no escritório da controladoria, e outro que trabalha na sala de apoio do *front office*.

Em sete hotéis o funcionário que ocupa, formalmente, o cargo de auditor noturno, também faz reservas, e em cinco exerce regularmente a função de mensageiro. Em dois hotéis, a tarefa de mensageiro é atribuída ao auditor noturno apenas eventualmente, como é o caso do entrevistado que acumulou o cargo vago por três meses, até que se contratasse um novo funcionário, auxiliando os hóspedes com suas bagagens.

Tabela 24 – Atividades operacionais dos auditores nos hotéis complexos de São Paulo

Atividades operacionais	Hotéis (*)									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Atendente de reservas			X	X	X	X	X		X	X
Recepcionista			X	X	X	X	X	X	X	X
Caixa correntista			X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Conciierge</i>			X	X	X	X	X	X	X	X
Mensageiro			X	E	X	X	X		X	E
Telefonista			X	X	X	X	X		X	X
Gerente de plantão / supervisor noturno	E	X	E	X	X	X	X		X	E

(*) E = eventualmente

Outras atividades operacionais foram citadas. Em um dos hotéis, o auditor se considera um “técnico de informática”: é chamado para verificar computadores com problemas nas unidades habitacionais ou em departamentos. Outro auditor é, eventualmente, chamado para trabalhar durante o dia para acompanhar visitas técnicas de faculdades. Há um hotel em que, tendo *room service* 24 horas, fica apenas um cozinheiro: é o auditor quem aponta o pedido (*order taker*) e emite a comanda; nesse mesmo hotel, o entrevistado afirmou que, com frequência, tem que levar camas extras para as unidades habitacionais, e que já

ocorreu de ser requisitado para auxiliar na montagem do café-da-manhã – é nesse mesmo hotel que o auditor noturno também se responsabiliza por grande parte do processo de faturamento.

Apenas para ilustrar a disparidade de carga de trabalho existente entre os hotéis pesquisados no terceiro turno do *front office*, houve um hotel, não incluído nesta segunda fase da pesquisa, no qual o recepcionista da noite declarou não atuar como auditor noturno, e justificou declarando que “não dá tempo de nada”, uma vez que atende a hóspedes das quase 200 unidades habitacionais, está sozinho, e os problemas são muitos. Esse recepcionista apenas coloca o sistema (Fidelio) para indexar, o que leva em torno de, segundo ele, quatro horas e meia. Por outro lado, o auditor noturno de outro hotel atende a quase 400 unidades habitacionais, e ainda verifica minuciosamente cada conta corrente de recepção – contando apenas com o apoio de um mensageiro e de um gerente noturno, da mesma forma que no primeiro hotel.

Qualquer que seja o nível de comprometimento do auditor noturno com a operação do *front office*, fica claro que é comum, nos hotéis de grande porte e/ou elevada categoria de prestação de serviços que contam com o cargo, responsabilidades que não seriam típicas de uma atividade de auditoria. Conseqüentemente, não é possível afirmar que tais auditores contam com independência (nos termos da seção 2.1) para exercer seu trabalho e, em uma análise rigorosa seria, inclusive, indevido classificar a auditoria noturna hoteleira como uma auditoria interna.

O próximo capítulo analisa os *softwares* utilizados pela auditoria noturna dos hotéis complexos da cidade de São Paulo.

5 SISTEMAS INFORMATIZADOS EM HOTÉIS COMPLEXOS DE SÃO PAULO

Dentre os 38 hotéis entrevistados considerados complexos, conforme critérios descritos, constatou-se, na primeira fase desta pesquisa, que 24 deles utilizam o *software* da CM Soluções, e 13 o da Fidelio. Como se pode notar, e a despeito da grande quantidade de programas comercializados (Apêndice A), esses são os produtos, por excelência, de hotéis complexos. Apenas um hotel, dentre os entrevistados, não usa CM ou Fidelio: o hotel Transamérica utiliza *software* próprio. Além dele, sabe-se que o Maksoud Plaza, que não colaborou com esta pesquisa, também o faz.

Este capítulo descreve os dois sistemas identificados como de uso majoritário e analisa a parte do questionário aplicado relativa ao *software* hoteleiro utilizado no *front office*. A avaliação do *software* foi feita pelos auditores noturnos por meio de um instrumento desenvolvido por Oliveira Neto e Riccio (2003), adaptado para esta pesquisa, para medir a satisfação do usuário em relação a aplicativos específicos.

5.1 CM SOLUÇÕES

Há seis sistemas atualmente comercializados pela CM Soluções para hotelaria, conforme a Tabela 25.

Tabela 25 – Produtos oferecidos pela empresa CM Soluções

Programa	Características
Solução Hotal	Em DOS. Modulável e integrada. <i>Front e back office</i> .
Solução Visual Hotal	Em Windows. <i>Touch screen</i> . <i>Front e back office</i> , modular.
Solução Visual Hotal Special	Em Windows. <i>Front e back office</i> para hotéis de pequeno porte.
CMNet	Sistema de reservas pela internet. Comunica-se com os sistemas RESHV - WEB, HOTV, GDS e Internet.
PDV	Em Windows, <i>touch screen</i> . Completamente integrado com o Visual Hotal.
Eventos	Em Windows, <i>touch screen</i> . Completamente integrado com o Visual Hotal.

Fonte: CM (2004).

O sistema de gerenciamento hoteleiro chamado Solução Hotal é desenvolvido para ambientes operacionais DOS, e se propõe a “valorizar os clientes internos e externos através do controle, organização e integração das informações” (CM, 2004). O sistema é modular e integrado, e parametrizável para se adequar às características do hotel.

O outro sistema da empresa que atende ao *front office* é o Visual Hotal, composto por dois módulos principais: Solução Visual Hotal Front Office e Solução Visual Hotal Back Office, que podem ou não ser instalados juntos, e são operados com *touch screen*. Estão disponíveis em duas versões: para hotéis de grande e de pequeno porte. A CM Soluções declara ter desenvolvido um sistema com apresentação visual e linguagem simples, a fim

de que haja um maior aproveitamento da tecnologia por parte dos funcionários. Anuncia que o teclado é utilizado o mínimo possível – para criar um ambiente similar a outros programas de computador bastante difundidos e, assim, minimizar erros (CM, 2004). Do mesmo modo que ocorre com um ERP, os sistemas de *front* e *back office* trabalham com uma única base de dados, de modo a não haver duplicações de informações, que podem causar erros.

O módulo de *front office* permite acesso aos sistemas de reservas, recepção, caixa, telefonia, pontos-de-venda, eventos e vendas/marketing, além de ao sistema de *back office*. Por sua vez, o módulo Solução Visual Hotel Back Office é composto por diversos módulos, sendo os principais: contabilidade, contas a pagar e receber (com integração com bancos), controle financeiro, almoxarifados/custo, controle de ativo fixo/patrimônio, planejamento e orçamento, contratos, folha de pagamento e gerador de relatórios, consultas e gráficos.

Alguns exemplos citados pela empresa (CM, 2004) de suas ferramentas de *front office* são: o controle de confirmação e garantia de reserva, controle de tarifas e pacotes, realização de *check-ins*, *check-outs* expressos e auditoria noturna, direcionamento de contas, consultas sobre hóspedes e acompanhantes, geração de estatísticas diversas, mala-direta, controle dos débitos e créditos dos hóspedes, lançamento automático de diárias, criação e manutenção de contas avulsas, impressão de extratos, localização de unidades habitacionais e controle de achados e perdidos.

Especificamente em relação à auditoria noturna, a empresa anuncia:

Auditoria Noturna

[Encerramento instantâneo do dia, sem interromper a operação do hotel]

- Lançamento automático de diárias;
- Lançamento automático de outros valores (requerimentos);
- Atualização dos bloqueios;
- Atualização dos dados estatísticos;
- Atualização de históricos;
- Limpeza de base de dados (CM, 2004).

O módulo Back Office é bastante abrangente, oferecendo ferramentas de análise multifuncionais, e se adequando a diferentes necessidades,

[...] devido à existência de diversas estruturas com visão caixa (Tipo de Recebimento e Desembolso, Tipo de Documento e Centro de Responsabilidade), com visão competência (Plano de Contas, Centro de Custo e Subconta) e com visão mista - caixa e competência - (Atividade/Projeto, Plano Orçamentário). (CM, 2004).

O módulo está disponível em diversos idiomas, trabalha simultaneamente com quatro moedas¹³¹ e trata impostos de modo flexível, podendo se adaptar rapidamente às mudanças na legislação tributária ou ser instalado em qualquer país do mundo. Prevê controle de restrição de fornecedores, para adequação à ISO 9002, possui um módulo de *workflow*, para controle de processos, e ainda um sistema de *balanced score-card*, totalmente integrado ao sistema de Planejamento e Orçamento.

No entanto, o sistema Visual da CM não foi encontrado instalado nos hotéis complexos com auditores noturnos, apenas o Hotal em DOS. Nos 38 hotéis complexos da cidade de São Paulo pesquisados, foram encontradas 11 diferentes versões do CM em utilização.

¹³¹ “A Contabilidade trata quatro moedas simultaneamente, seguindo a regra da Correção Monetária Integral e FASB” (CM, 2004).

5.2 FIDELIO

Conforme informações contidas em seu *site*, a empresa Micros-Fidelio oferece atualmente quatro diferentes programas hoteleiros: Ópera, Fidelio Versão 8 e Versão 7, e myfidelio.net - hotelBANK. Cada um dos programas tem funções e abrangência distintas e são formados por diferentes módulos, como pode ser visto na Tabela 26.

Tabela 26 – Produtos oferecidos pela empresa Micros-Fidelio

Programa	Características
Fidelio Versão 7	Versão tradicional do programa, com diferencial de rodar em ambiente Windows®.
Fidelio Versão 8	Tem as mesmas características que a Versão 7, entretanto apresenta os módulos de Front Office e Vendas/Eventos unificados, para que haja maior integração de informações.
Ópera	Módulos integrados que abrangem as atividades operacionais, administrativas e financeiras do hotel.
myfidelio.net - hotelBANK	Soluções para o comércio eletrônico.

Fonte: Micros-Fidelio (2003).

A Versão 7 é o programa tradicional, mas com o diferencial de operar em ambiente Windows.

O Fidelio Versão 8 tem possibilidade de utilizar informações advindas de diversas propriedades hoteleiras (cadeias, parcerias etc.). A base de dados engloba todos os aspectos de um hotel: vendas e eventos, *front office* e *back office* (MICROS-FIDELIO, 2003).

Assim como nos programas oferecidos pela CM Soluções, a base de dados é única, portanto as mesmas informações estão acessíveis aos diferentes departamentos – e podem ser buscadas por meio de diversos critérios.

O Fidelio Versão 8 é compatível com outros sistemas, por exemplo, sistema de telefonia (Telepphone Management System), de tarifação de pulsos telefônicos (Call Accounting System), de caixa postal (Voice Mail System), de pontos-de-venda (Point of Sale System), de controle de portas/fechaduras (Key Service System), de cobrança de filmes *pay-per-view* (Video Service System), de minibar (Minibar System) e de contabilidade (Back Office System), podendo os dados ser facilmente transferidos de um programa para outro.

O sistema hoteleiro Opera é um pacote integrado de produtos, composto por diferentes módulos que se adaptam a hotéis de qualquer porte. Um de seus módulos é o sistema central de reservas, que tem como finalidade unificar as informações dos hóspedes (MICROS-FIDELIO, 2003).

Os demais módulos disponíveis no sistema são: gestão hoteleira, vendas e eventos, controle de almoxarifado, gestão da qualidade, gestão de receitas (*revenue management*) e gestão financeira e contábil.

No entanto, a versão do Fidelio mais encontrada instalada nos hotéis complexos pesquisados da cidade de São Paulo foi a versão 6, que já não é mais ofertada no *site* da empresa. Dos hotéis que contam formalmente com o cargo de auditor noturno, incluídos nesta segunda fase da pesquisa, apenas um possuía a versão 7 instalada.

5.3 SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

Conforme já exposto, do total de 38 hotéis considerados complexos, 10 contam com o cargo de auditor noturno. Esses foram os hotéis, reproduzidos novamente na Tabela 27, nos quais se pediu para que o auditor noturno analisasse o *software* utilizado.

Tabela 27 – Hotéis complexos com auditores noturnos

Hotel	Classificação Guia 2004	Nº UH
Hilton Morumbi	1	485
Renaissance	4	452
L'Hotel	6	80
Fasano	11	64
Grand Hotel Mercure Ibirapuera	15	353
Golden Tulip Paulista Plaza	16	378
Mercure São Paulo Jardins	17	126
Crowne Plaza	19	217
Novotel Center Norte	38	418
Blue Tree Towers Faria Lima	56	314

O instrumento de pesquisa está descrito no item 5.3.1, e o item 5.3.2 apresenta os resultados encontrados.

5.3.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os auditores noturnos avaliaram o *software* que utilizam por meio de um instrumento que mede a satisfação do usuário em relação a aplicativos específicos. Como visto, outros critérios (além da satisfação do usuário) poderiam ser utilizados para verificar se um *software* é bem-sucedido, tais como qualidade do sistema, qualidade da informação, uso, impacto individual ou organizacional (DELONE; MCLEAN *apud* OLIVEIRA NETO; RICCIO, 2003:231). No entanto, o desempenho do usuário é fundamental para o desempenho da organização, e a literatura específica tradicionalmente parte da premissa

que a atitude do usuário em relação ao aplicativo e o atendimento de suas necessidades de informação significam desempenho superior.

Assim, um instrumento de pesquisa foi desenvolvido por Oliveira Neto e Riccio (2003) para medir a satisfação do usuário com um *software*. O estudo identificou quatro componentes da satisfação do usuário: praticabilidade, disponibilidade, precisão e adequação da informação, e desenvolveu um questionário que se utiliza de uma escala Likert de cinco pontos.

Algumas adaptações muito pequenas foram feitas em relação ao instrumento original, no que se refere ao enunciado geral, aos tempos verbais e ao significado da escala, o que não infirma a validação empírica obtida.

5.3.2 RESULTADOS

Os auditores noturnos foram solicitados a avaliar o *software* hoteleiro para suas atividades de auditoria. Dos dez auditores noturnos entrevistados, seis trabalham atualmente com CM e quatro com Fidelio. Apenas dois auditores conhecem os dois *softwares*¹³², sendo que ambos trabalham com Fidelio, e ambos manifestam preferência pelo CM. Um deles trabalhou ainda com outros programas, JCombetto (comprado pela CM) e Consul House: no entanto, em sua opinião, nenhum deles pode ser comparado aos dois *softwares* que atendem aos hotéis complexos de São Paulo. O outro auditor noturno deu alguns exemplos a respeito dos aspectos em que julga o CM melhor que o Fidelio: para preencher a ficha

¹³² Um único auditor, além desses dois, conhece outro sistema além do qual trabalha atualmente: o SISCO, do Maksoud Plaza.

cadastral do hóspede (GHF, de *guest history file*), para consultar reservas e para examinar transferências de despesas.

A Tabela 28 mostra, separadamente, a avaliação de CM e Fidelio para cada item, confirmando, ligeiramente e de certa forma¹³³, a percepção desses auditores: a média geral do CM é de 4,12 e, do Fidelio, 3,95.

Tabela 28 – Avaliação de *software* hoteleiro pelo auditor noturno: CM e Fidelio

Características	CM	Fidelio
a) Flexibilidade	4,3	3,5
b) Facilidade	4,8	3,5
c) Clareza	4,2	4,0
d) Precisão	4,5	4,5
e) Completude	4,7	4,5
f) Suficiência de telas/relatórios	4,2	4,5
g) Relevância de telas/relatórios	5,0	4,5
h) Organização/formato de telas/relatórios	4,2	3,8
i) Disponibilidade	3,2	3,5
j) Confiabilidade	4,3	4,3
k) Atualização das informações	4,5	4,8
l) Frequência de atualização das informações	4,5	4,5
m) Treinamento	2,2	2,3
n) Suporte técnico	3,5	3,5
o) Prazo	3,8	3,8
Média	4,12	3,95

O CM tem avaliação mais baixa que o Fidelio em 4 itens: suficiência de telas/relatórios, disponibilidade, atualização das informações e treinamento; foram obtidas 5 médias idênticas, e o Fidelio tem avaliação inferior ao CM nos demais 6 itens. Mas não há diferenças marcantes, como se pode perceber, talvez em função de apenas dois auditores terem trabalhado com os dois *softwares* e, assim, poderem julgar por comparação.

¹³³ Salienta-se que a amostra não é estatisticamente significativa: são os hotéis complexos com auditores noturnos da cidade de São Paulo.

A Tabela 29 mostra todas as avaliações feitas pelos auditores noturnos. As avaliações foram muito positivas, havendo um caso em que a média da satisfação do usuário com o *software*, em uma escala de 1 a 5, chegou a 4,9.

Tabela 29 – Avaliação de *software* hotelheiro pelo auditor noturno

<i>Software</i> hotelheiro	Hotéis										Média
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
C = CM, F = Fidelio	F	F	F	F	C	C	C	C	C	C	-
Versão	6.2	6.2	6.2	7	9.57.01	9.56.01	9.43.02	9.11.02	9.17.00	3.13.32	-
D = DOS, W = Windows	D	D	D	D	D	D	D	D	D	W	-
P = Português, I = Inglês	I	I	I	I	P	P	P	P	P	P	-
a) Flexibilidade	4	2	4	4	5	5	4	5	4	3	4,0
b) Facilidade	5	2	5	2	5	5	5	5	5	4	4,3
c) Clareza	4	3	5	4	5	4	4	5	3	4	4,1
d) Precisão	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4,5
e) Completude	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4,6
f) Suficiência de telas/relatórios	5	5	5	3	5	4	5	5	2	4	4,3
g) Relevância de telas/relatórios	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4,8
h) Organização/formato de telas/relatórios	4	4	4	3	5	4	5	5	1	5	4,0
i) Disponibilidade	3	4	4	3	4	4	4	4	2	1	3,3
j) Confiabilidade	5	4	4	4	5	4	5	5	5	2	4,3
k) Atualização das informações	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4,6
l) Frequência de atualização das informações	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	4,5
m) Treinamento	4	3	1	1	1	1	1	5	1	4	2,2
n) Suporte técnico	4	3	5	2	5	3	1	5	2	5	3,5
o) Prazo	5	3	4	3	5	3	5	4	2	4	3,8
Média	4,4	3,5	4,4	3,5	4,7	3,9	4,2	4,9	3,5	3,6	4,1
Conhecimento de outro <i>software</i> (quantidade)		3	1	1	-	-	-	-	-	-	-

A leitura vertical da Tabela 29, e as respectivas médias atribuídas por cada auditor noturno, demonstra alguma diferença de rigor na avaliação de cada um deles. Na verdade, as avaliações foram demasiadamente positivas quando comparadas com a expectativa da pesquisadora, em função de sua própria experiência com os dois *softwares* e das amplas possibilidades de melhoria que se sabe existirem. Como se verá, muitos comentários

chegam a ser ingênuos¹³⁴ e, talvez por falta de conhecimento de outros sistemas melhores (afinal, trabalham com o que há de melhor em hotelaria), a visão crítica encontra-se muitas vezes pouco aguçada.

A leitura horizontal da Tabela 29 possibilita verificar as avaliações em relação a cada característica apontada por Oliveira Neto e Riccio (2003). Ordenando-as das mais bem avaliadas para as com avaliações mais baixas tem-se, em média, os resultados expostos pela Tabela 30.

Tabela 30 – Características do *software* hoteleiro em ordem de avaliação média

Características	Avaliação média
g) Relevância de telas/relatórios	4,8
e) Completude	4,6
k) Atualização das informações	4,6
d) Precisão	4,5
l) Frequência de atualização das informações	4,5
b) Facilidade	4,3
f) Suficiência de telas/relatórios	4,3
j) Confiabilidade	4,3
c) Clareza	4,1
a) Flexibilidade	4,0
h) Organização/formato de telas/relatórios	4,0
o) Prazo	3,8
n) Suporte técnico	3,5
i) Disponibilidade	3,3
m) Treinamento	2,2
Média	4,1

A flexibilidade do *software* (a) foi julgada, em uma escala de 1 a 5, com a pontuação média de 4,0. De modo geral, sabe-se que, afora as questões previstas para parametrização em cada hotel, há muito pouca flexibilidade nos *softwares*. Isso explica, por exemplo, a quantidade de versões em uso do CM: a cada pequena solicitação de uma empresa, é

¹³⁴ Os comentários registrados foram espontâneos. A entrevistadora não os requeria durante o preenchimento da avaliação, mas demonstrava, quando eram feitos, que eram bem-vindos.

necessário modificar o sistema – e dar-lhe um novo número de versão. Não houve comentários de nenhum auditor ao responder a essa questão.

A facilidade de entender o funcionamento do *software* (b) foi avaliada, pelos auditores noturnos, como equivalente a 4,3. Alguns comentários ouvidos tinham o sentido de “para mim é fácil” – talvez isso indique que algumas respostas foram dadas tendo em mente o baixo grau de dificuldade **após** algum tempo de experiência.

Os auditores noturnos concordam parcialmente que os *softwares* oferecem informações de modo claro (c) – em média, 4,1. Um hotel citou, em particular, a dificuldade com a impressão de alguns relatórios: várias linhas são impressas umas sobre as outras, o que os torna praticamente ilegíveis.

Em relação à precisão dos cálculos (d), um comentário foi que, por problemas de indexação ou de adulteração dos dados, o saldo de hóspedes na casa não bate em todos os relatórios. Na grande maioria das vezes, segundo o auditor noturno, é impossível encontrar o motivo da diferença, e o ajuste é realizado manualmente, conforme o relatório de saldo de hóspedes. Outra observação foi que a tela de *check-out* expresso dá um saldo de conta diferente do que a tela de *check-out* normal, porque não computa o ISS¹³⁵. O auditor sabe a

¹³⁵ Imposto sobre serviços. Cabe uma ressalva, aqui. Tal auditor não se referia ao sistema contábil, e nem à despesa de ISS, mas sim ao lançamento de débito em conta corrente de hóspedes na casa, creditado contra Receita de ISS. Essa é uma anomalia criada pelas redes internacionais em meados da década de 1990, quando a hotelaria de São Paulo era considerada, auxiliada pela paridade do dólar com o real e pela existência de mais demanda que oferta, a mais cara do mundo. Nessa época, muitos hotéis de alto padrão, que têm um alto percentual de hóspedes estrangeiros (a maioria norte-americana), adotaram a estratégia de divulgar suas tarifas com o ISS destacado: para permitir a comparabilidade com os preços norte-americanos. Assim, não é raro ouvir, a respeito do preço da diária: “x reais, mais 10% de taxa de serviço, mais 5% de ISS, mais a taxa de turismo” – a primeira refere-se à distribuição aos funcionários conforme acordo sindical, a última à taxa repassada ao Convention & Visitors Bureau (C&VB) local, além de apresentar o ISS destacado do preço da diária.

solução para isso: só uma nova versão do *software* resolveria o problema. Os dois auditores que mencionaram os problemas avaliaram a precisão dos cálculos com nota 3 e 4, respectivamente. Esse item recebeu avaliação geral 4,5. É nesse sentido que se disse que há ingenuidade: um *software* que falha ao realizar as operações mais importantes para a atividade de auditoria noturna, que é mostrar o saldo correto das contas, ou para permitir investigar possíveis adulterações, não pode ser muito bom. No entanto, os auditores, ao conhecerem o problema e saberem como contorná-lo, não deixam que isso influencie seu julgamento.

Seis auditores concordam plenamente que o *software* com que trabalham oferece a informação completa (e), o que contribuiu para que esse item tivesse a média 4,6.

No entanto, a suficiência de relatórios e/ou telas (f) foi julgada como, em média, 4,3. Um dos hotéis mencionou que algumas telas somente estão disponíveis no PDV, o que obriga o auditor a, quando necessita da informação, deslocar-se fisicamente da recepção ao restaurante, por exemplo, para obtê-la.

Ao comentar a relevância (g) dos relatórios e/ou telas oferecidos pelo *software*, item que obteve média 4,8, um auditor mencionou que, em *check-outs*, a versão que utiliza permite fazer o encerramento de contas correntes no POS¹³⁶ da administradora de cartão de crédito, mas que isso não cai na conta do hóspede, o que o obriga a realizar o fechamento duas vezes: no *software* e no cartão. Entretanto, deve-se ressaltar que essa é uma tarefa de recepcionista/caixa correntista, e não propriamente de auditoria noturna.

¹³⁶ Neste caso, é chamada de POS (de *point of sale*) a máquina de leitura magnética de cartões de crédito. Salienta-se, no entanto, que POS pode ter outro significado em outros contextos.

O formato e a organização de relatórios e/ou telas (h) recebeu média 4,0. Um auditor noturno justificou sua resposta (4, numa escala de 1 a 5) declarando que “quando o nome do hóspede é muito grande, não sai inteiro no relatório”. Outro auditor mencionou que, dependendo do relatório, a impressão não sai correta (avaliado como 1).

A disponibilidade do sistema (i) foi avaliada, em média, com a pontuação de 3,3. Um auditor, comentando sua avaliação equivalente a 4 para esse item, disse que “mais do que uma hora nunca ficou sem funcionar, mas todos os dias temos que ficar os 40 minutos da indexação sem usar o sistema”. Como já mencionado em 4.3.2, em média esse tempo é de 80 minutos nos hotéis, dependendo da ocupação e da quantidade de transações realizada durante o dia.

No que tange à confiabilidade (j), os auditores noturnos atribuíram ao *software* que utilizam uma valorização média de 4,3. Um dos comentários registrados foi que “nem sempre o sistema roda o ISS. Precisa prestar atenção...”.

O item (k), referente à atualização das informações, obteve uma apreciação equivalente a 4,6. E o item (l), a respeito da frequência de atualização de informações, equivalente a 4,5.

Apenas um auditor noturno entrevistado teve treinamento (m) por parte da empresa fornecedora do *software* ao ingressar no quadro de funcionários do hotel – nenhum deles por ocasião de trocas de versões. Ocorre que, em geral, o treinamento não faz parte dos contratos mantidos com os fornecedores, e a empresa cobra separadamente quando é ministrado. Assim, provavelmente por opção dos hotéis, os auditores noturnos aprenderam a trabalhar com os colegas ou, então, com o pessoal de informática do próprio hotel – são três os que contam com analistas internos.

A média geral para suporte técnico (n) só não é mais baixa que a de disponibilidade e a de treinamento: 3,5; 3,3 e 2,2, respectivamente. Há dois auditores que, quando precisam de alguma coisa, fazem uma ligação internacional para falar com o suporte técnico da Argentina, “porque o do Brasil é muito ruim”. Um relato foi ouvido que o telefone de suporte disponível 24 horas para o hotel está instalado na casa de uma funcionária da empresa, que deu uma “bronca” no auditor por não se tratar de um assunto urgente e pediu que o auditor voltasse a ligar em horário comercial. Outra pessoa entrevistada disse que prefere tentar resolver os problemas de *software* sozinho a ter que contar com o suporte: “eles não conhecem nossa realidade, muitas vezes mais atrapalham com instruções erradas do que ajudam”.

Por fim, o prazo (o) de fornecimento de informações foi julgado como 3,8. O depoimento de um auditor foi: “mais pela velocidade – hoje são 30 minutos de indexação, já chegou a levar 1h30, mas arrumaram algumas coisas no *software*”.

Outros comentários espontâneos, que mereceram registro, e que não estavam necessariamente relacionados com a avaliação de uma característica em especial, serão expostos a seguir.

Um auditor noturno relatou que, quando são feitas transferências consecutivas da mesma despesa de hóspede, o *software* só tem a trilha da última realizada, o que pode dificultar o trabalho. Nesse mesmo sentido, o auditor disse que seria necessário um melhor histórico de reservas, aparecendo também na trilha a modificação do campo de observações.

Algumas observações a respeito de defeitos (*bugs*) localizados foram feitas. Por exemplo, a que se refere à mistura de históricos de hóspedes que se hospedaram na mesma unidade habitacional ou ao retorno de encerramento parcial de conta.

Outro aspecto citado espontaneamente foi em relação à conta ‘lixo’: um auditor noturno disse que, há aproximadamente um ano e meio, foi abolida, e que isso diminuiu sobremaneira os problemas de auditoria. O que ocorre é que, se essa conta não é objeto de checagem diária e atenta pela auditoria, algum valor transferido para a conta ‘lixo’ pode ser observado apenas dias depois, quando é muito difícil apurar a que esse valor se referia originalmente, dando margem a fraudes.

O próximo capítulo apresenta as últimas considerações a respeito deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto de crescimento, nas últimas décadas, da educação superior em hotelaria e turismo e da atividade econômica hoteleira no país, este trabalho voltou-se para uma atividade a respeito da qual inexistem discussões acadêmicas e, além disso, vem sendo deixada a cargo de funcionários operacionais polivalentes: a auditoria noturna. A melhor compreensão do que vem sendo chamado tradicionalmente de auditoria noturna é importante para iniciar uma reflexão sobre o seu papel e sua relevância e, portanto, sobre o seu futuro. Este trabalho pretendeu situar a auditoria noturna em termos de sua concepção e de suas práticas, procurando oferecer subsídios para futuras discussões a respeito de qual seria sua evolução desejável.

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi investigar a natureza da atividade hoteleira conhecida, tradicionalmente, por auditoria noturna. A pesquisa foi realizada a partir da análise da literatura didática disponível, tomando por base a NIH-23:2002 – Norma Nacional para Certificação de Auditor Noturno ou Auditor em Meios de Hospedagem do Instituto de Hospitalidade (IH, 2002) – e de pesquisa de campo com hotéis complexos da cidade de São Paulo.

Os hotéis complexos, definidos em termos de grande porte ou de elevada categoria de prestação de serviços, foram selecionados na cidade que possui o parque hoteleiro mais significativo, em termos quantitativos e qualitativos, do país, a fim de que esta pesquisa retratasse o *state of the art* da auditoria noturna: a amostra intencional pretendeu obter os hotéis mais preparados para apresentar processos mais eficientes e funcionários mais qualificados.

A pesquisa de campo foi realizada em duas fases. Na primeira, foram entrevistados funcionários que se declararam responsáveis pela auditoria noturna dos hotéis classificados pelo Guia Quatro Rodas (2004) nas categorias “luxo” e “muito confortável” e dos hotéis com mais de 260 unidades habitacionais; da amostra de 38 hotéis, todos declararam contar com atividades de auditoria noturna. Na segunda fase, foram considerados apenas os hotéis que dispunham, em sua estrutura hierárquica, do cargo de auditor noturno.

Os objetivos específicos eram, com isso, compreender a auditoria noturna em alguns aspectos: sua natureza conceitual, o perfil pessoal e organizacional de quem a realiza, as atividades que a compõem, o recurso tecnológico utilizado para realizá-la e a avaliação desse recurso por parte dos auditores noturnos.

A natureza conceitual da auditoria noturna começou a ser discutida ao compreender o que é hospedagem, principal produto vendido pelos estabelecimentos hoteleiros. A oferta desse produto requer processos que envolvem registros contábeis de receitas em contas correntes de *front office*, cenário no qual se desenvolve a auditoria noturna.

O segundo momento de compreensão da auditoria noturna hoteleira envolveu o estudo da função de auditoria nas empresas em geral. A literatura de auditoria interna auxiliou a entender o processo evolutivo da atividade, e serviu para perceber que a chamada auditoria noturna hoteleira, tal como é caracterizada pela norma do IH (2002), se restringe, no máximo, a um trabalho de “inspetoria” – fase de desenvolvimento da auditoria interna ultrapassada pela moderna evolução do conceito, que atualmente abarca a noção de ambiente de controle e incorpora técnicas quantitativas.

De fato, a evolução histórica da auditoria noturna hoteleira mostra que a atividade vem sendo realizada com as mesmas preocupações e com os mesmos métodos concebidos com o surgimento da grande hotelaria. Nem a disseminação da tecnologia de informação fez a literatura de hotelaria discutir o salto qualitativo que a auditoria noturna poderia ter.

Por um lado, é possível que isso se deva às limitações dos próprios sistemas de informação utilizados em *front offices* de empreendimentos hoteleiros. A tecnologia de informação atualmente disponível teve um papel mais de automatizar do que de informatizar procedimentos. Os mesmos procedimentos executados manualmente são, na atualidade, executados com o auxílio de um computador.

Por outro lado, sendo o *software* o principal instrumento da auditoria noturna, isso pode se traduzir em um fator limitador da própria evolução da atividade, à medida que a preocupação se foca em tarefas mais manuais e rotineiras do que requer um trabalho de auditoria interna. A deficiência dos sistemas hoteleiros apresentada não é conseqüente da falta de fornecedores: a existência de um grande número de pequenos fornecedores pôde ser comprovada, mas os hotéis complexos da cidade de São Paulo optam por apenas dois *softwares*.

Esses *softwares* – um nacional e outro estrangeiro – foram, em geral, bem avaliados pelos auditores noturnos dos hotéis pesquisados, mas suas declarações são capazes de mostrar que características minimamente desejáveis não são atendidas. Isso sugere uma deficiência de capacidade crítica dos profissionais, talvez explicada pela falta de conhecimento de sistemas melhores que poderiam se tornar parâmetros para julgamento.

A pesquisa de campo serviu ainda para verificar o que os hotéis complexos da cidade de São Paulo entendem por auditoria noturna, que todos declararam realizar, apesar de a maioria deles não ter um profissional específico para isso; e para traçar o perfil dos responsáveis por ela.

As pessoas responsáveis pela auditoria são, em geral, do sexo masculino, em sua maioria solteiras e sem filhos, com experiência em hotelaria e oriundas, majoritariamente, de uma formação em turismo e hotelaria. Com salário situado na faixa entre 1.000 e 1.500 reais, estão, em quase 80% dos casos, subordinadas ao departamento de hospedagem, que é o departamento ‘auditado’.

Outras características da atividade chamada de auditoria noturna colaboram para descaracterizá-la como uma auditoria: a quantidade e diversidade de atividades operacionais exercidas, mesmo pelos profissionais reconhecidos formalmente como auditores noturnos, a inexistência da análise de controles internos entre suas atribuições e a ênfase no processamento e impressão de relatórios fornecidos pelos *softwares*.

O trabalho desenvolvido e chamado de auditoria noturna, segundo o relato dos auditores noturnos, é muito próximo ao definido pela norma do Instituto de Hospitalidade (IH, 2002 – Anexo A), a descrição mais completa encontrada disponível.

Desse modo, o objetivo de melhor compreender a auditoria noturna hoteleira, por meio de uma análise da literatura didática e de uma pesquisa de campo, foi atingido, e espera-se que este trabalho forneça subsídios para que uma discussão mais aprofundada se inicie. Um primeiro passo a ser dado, nesse sentido, pode envolver a consulta aos gestores

hoteleiros, para verificar como percebem a atividade e seus produtos, e como concebem suas tendências.

Apesar das limitações para elaborar conclusões que se pode reconhecer em uma pesquisa com caráter fundamentalmente exploratório, algumas das considerações mencionadas servem de ponto de partida para pensar a literatura didática e a formação de profissionais de hotelaria, além da própria atividade. Se a auditoria noturna hoteleira conseguisse se demonstrar capaz de “discutir aspectos do ponto de vista gerencial, a administração [pode] começa[r] a se interessar com maior intensidade pelo que o auditor pode fazer” (ATTIE, 1992;32).

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, Peter; LEWRY, Sue. 2001. **Front office**. 2 ed. Oxford: Butterworth Heinemann. 211p.
- ABREU, Vladimir Amâncio de. 2003. A Máquina da Hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning. p. 29-48.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. 2000. **Hotel: planejamento e projeto**. 2.ed. São Paulo: Senac. 246p.
- ARAÚJO, Aneide Oliveira. 2001. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). São Paulo: FEA/USP. 160p.
- ATKINSON, H.; BERRY, A.; JARVIS, R. 2001. **Business accounting for hospitality and tourism**. Cingapura: Thomson Learning. 415p.
- ATTIE, William. 1992. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas. 302p.
- _____. 1998. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas. 476p.
- BASS Hotels & Resorts, Inc. 1999. **Crowne Plaza standards manual**. 174p.
- BELUCIO, Gilto Clóvis. 1988. **A auditoria interna e o auditor interno**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo. 141p.
- BITRAN, Gabriel R.; MONDSCHIEIN, Susana V. 1995. An application of yield management to the hotel industry considering multiple day stays. Operations Research. mai/jun.; 43, 3; ABI/INFORM Global. p. 427-443.
- BOURSEAU, Marcel. 1974. **La gestion hôtelière: exploitation, commercialisation, administration**. Paris: Flammarion. 1151p.
- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. 2002. **Auditoria**. São Paulo: Atlas. 982p.
- BURGESS, Cathy. 2000. The hotel financial manager: challenges for the future. International Journal of Contemporary Hospitality Management. v.12, ed.1, p. 6-12.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. 2003. Os domínios da Hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning. p. 7-28.
- CÂNDIDO, Índio. 1982. **Sistema mecanizado para hotel**. Caxias do Sul: EDUCS. 248p.
- _____. 2001. **Controles em hotelaria**. 4. ed. Caxias do Sul: EDUCS. 374p.
- CARNEIRO, Ana Lúzia Magalhães. 2002. **O olhar dos egressos do curso superior de tecnologia em hotelaria sobre sua formação**. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). 186p.
- CASIMIRO FILHO, Francisco. 2002. **Contribuição do turismo à economia brasileira**. Tese de Doutorado (Economia Aplicada). Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/USP. 220p.
- CASTELLI, Geraldo. 2000. **Administração hoteleira**. 7 ed. Caxias do Sul: Educ. 735p.
- CERVO, Aramando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. 2002. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- CHOICE ATLANTICA Hotels. 1998. **Front desk operations**. CORE – Choice operations & enhancement program. 68p.
- CHOICE Hotels International. 2003. 2002 Annual Report. 52p.

- CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond. 2003. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Thomson Learning. 393p.
- CM Soluções. 2004. Disponível em: <http://www.cmsolucoes.com.br/sistemascm>. Acesso em: abr. 2004.
- COLANGELO FILHO, Lucio. 2001. **Implantação de sistemas ERP**. São Paulo: Atlas. 191p.
- COLTMAN, Michael M. **Hospitality management accounting**. 6 ed. Nova York: John Wiley & Sons. 602p.
- COTE, Raymond S. 1997a. **Understanding hospitality accounting I**. 4 ed. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association (EI-AH&MA). 452p.
- _____. 1997b. **Understanding hospitality accounting II**. 3 ed. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association (EI-AH&MA). 486 p.
- COYNE, Robert. 1995. Vital guidelines for Property Management Systems (PMS) selection. In: RUTHERFORD, Denney G. (org.). **Hotel management and operations**. 2 ed. Nova York: John Wiley & Sons. p. 395-398.
- DAMITIO, James W.; SCHMIDGALL, Raymond S. 1995. Internal auditing: more than a financial review. In: RUTHERFORD, Denney G. (org.). **Hotel management and operations**. 2 ed. Nova York: John Wiley & Sons. p. 372-378.
- _____. 2001. The value of professional certifications for hospitality financial experts. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; fev. 2001. p. 66-70.
- DAVIES, Carlos Alberto. 2000. **Cargos em Hotelaria**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS. 325p.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning, 148p.
- DIAS, Célia Maria de Moraes. 1990. **Home away from home - evolução, caracterização, e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo**. Dissertação de Mestrado, ECA/USP, São Paulo. 212p.
- DUARTE, Vládir Vieira. 1996. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Senac. 91p.
- DUNN, David C. 1967. **Front office: accounting machine in hotels**. Apostila da disciplina de Hotel Administration. School of Hotel Administration, Cornell University, Nova York. Mimeo. 46p.
- EMBRATUR; FIPE. 2001. Estudo do mercado interno de turismo 2001. Brasília. 130p. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/turismo%20domestico/RelatórioEstudodeMercadoDoméstico2001.pdf>. Acesso em: 15 maio 2004.
- EMBRATUR. 1977. **Lei 6505/77**. Disponível em: http://www.embratur.gov.br/legislacao/txt/LEI%206505_1977.doc. Acesso em: 25 out. 2002.
- _____. 1996. **Sistema brasileiro de classificação: meios de hospedagem**. Deliberação normativa 367, 26 nov. São Paulo: Suprimentos e Serviços.
- _____. 1998. **Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem e turismo**. Deliberação normativa 387, 28 jan. 1998. São Paulo: Suprimentos e Serviços, set. 1998. 155p.
- _____. 2002. **Regulamento geral dos meios de hospedagem**. Deliberação normativa 429, 23 abr. 2002. Disponível em: <http://www.embratur.com.br>. Acesso em: ago. 2003. 62p.
- _____. 2003. Anuário estatístico EMBRATUR. Brasília: EMBRATUR. 2003. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/Anuario/anuario2003%20.pdf>.
- EVERETT, Michael D. 1989. Managerial accounting systems: a decision-making tool. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; maio 1989; 30, 1; ABI/INFORM Global. p.46-51.
- FERNANDES, Fátima; ROLLI, Cláudia. 2003. Só Jerusalém tem hotéis vazios como os de SP. Folha de São Paulo, 7 set. 2003. p. B10.
- FRANCO, H; MARRA, E. 2001. **Auditoria Contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria**. São Paulo: Atlas. 607p.

- GELLER, A. Neal; ILVENTO, Charles L.; SCHMIDGALL, Raymond S. 1990. The hotel controller revisited. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; nov. p. 91-98.
- GIL, Antonio Carlos. 1991. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- GRAY, William S. 1996. **Hospitality accounting**. New Jersey: Prentice Hall.
- GRINOVER, Lúcio. 2003. Hospitalidade e Qualidade de Vida: Instrumentos para a Ação. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning. p. 49-60.
- GROVE Park Inn Resort and Spa. 2002. Eliminating the night audit process. The Bottomline. dez. 2001/jan. 2002, v. 16, n. 8.
- GUERRA, Gleice R. 2001. Preço de transferência: tratamento contábil do café da manhã pela hotelaria paulistana. Turismo em Análise, maio de 2001, v. 12, n. 1. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA, USP). p. 30-54.
- _____. 2004a. Reconhecimento de receitas da indústria hoteleira. In: RUSCHMANN, Doris e SOLHA, Karina (orgs.). **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri: Manole. p.135-152.
- _____. 2004b. Sistemas de informações para análise estratégica de custos de concorrentes: um caso de hotel econômico na cidade de São Paulo. Turismo em Análise, maio de 2004, v. 15, n. 1. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA, USP). p. 42-72.
- GUERRA, Gleice R.; GUERRA, Graziela R. 2004. *Custo total do consumidor e publicidade enganosa na indústria de hospedagem*. In: BADARÓ, Rui (org.). **Hotelaria: aspectos jurídicos**. São Paulo: Senac. No prelo.
- GUERRIER, Yvonne. 2000. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura. 329p.
- GUIA Quatro Rodas Brasil. 1995. São Paulo: Abril. p. 480-481.
- _____. 2000. São Paulo: Abril. p. 389-395.
- _____. 2001. São Paulo: Abril. p. 506-538.
- _____. 2002. São Paulo: Abril. p. 614-623.
- _____. 2003. São Paulo: Abril. p. 623-631.
- _____. 2004. São Paulo: Abril. p. 705-713.
- GUILDING, Chris. 2002. **Financial management for hospitality decision makers**. 1. ed. Oxford: Butterworth Heinemann. 238p.
- HALL, James A. 2001. **Accounting information systems**. 3 ed. South-Western Publ. Co.
- HALL, Stephen S. J. 1990. **Quality assurance in the hospitality industry**. Milwaukee: Quality Press. 289p.
- HENDRIKSEN, Eldon S; VAN BREDA, Michael F. 1999. **Teoria da contabilidade**. Tradução da 5. ed. São Paulo: Atlas. 550p.
- HIA – Hotel Investment Advisors. 2003. **Hotelaria em números: Brasil**. São Paulo, HIA.
- HILTON SÃO PAULO. 1979. **Front office training program**. São Paulo: fev. Mimeografado. 89p.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. 2000. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC. 717p.
- HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello (ed.). 2001. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Concepção do *software* de José Jardim de Barros Junior. São Paulo: Objetiva. 1 CD. Versão 1.0, dez. 2001.
- HOWEY, Richard M. 1995. Evolution of the night audit. In: RUTHERFORD, Denney G. (org.). **Hotel management and operations**. 2 ed. Nova York: John Wiley & Sons. p. 378-385.

- IH – Instituto de Hospitalidade. 2002. Norma nacional para auditor noturno ou auditor em meios de hospedagem. NIH-23:2002, aprovada em 19 de agosto de 2002. Disponível em: http://www.hospitalidade.org.br/downloads/normas_pdf/norma%20IH%2023%20Auditor%20Noturno.pdf. Acesso em: 20 mar. 2004.
- IHA, International Hotel Association. 1988. **HOTELS of the future: strategies and action plan**. Londres: IHA (Summary of report by Horwath & Horwath).
- IIA – THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. 2000. **Code of Ethics**. Altamonte Springs, FL, USA: IIA. Disponível em: http://www.theiia.org/iaa/index.cfm?doc_id=92. Acesso em: mar. 2004.
- ISMAIL, Ahmed. 2002. **Front office operations and management**. Albany, NY: Thomson Delmar. 355p.
- _____. 2004. **Hospedagem: front office e governança**. São Paulo: Thomson Learning. 380p.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. 2000. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas. 336p.
- KASAVANA, Michael L.; BROOKS, Richard M. 2001. **Managing front office operations**. 6 ed. Lansing, Michigan: Educational Institute American Hotel and Lodging Association.
- KÖCHE, José Carlos. 1997. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- KOTAS, Richard. 1999. **Management accounting for hospitality and tourism**. 3 ed. Londres: International Thomson Learning. 329p.
- KWANSA, Francis; SCHMIDGALL, Raymond. 1999. The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: its importance to and use by hotel managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. dez. p. 88-94.
- LAFRENTZ, F. W. Hotel accounting. 1906. *Journal of Accountancy* (pre-1986); dez.; 3, 000002; ABI/INFORM Global. p. 131-138.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 1985. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- LAUNDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane P. 2004. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall.
- LOCKE, Lawrence F.; SPIRDUSO, Waneen Wyrick; SILVERMAN, Stephen J. 1998. **Reading and understanding research**. Thousand Oaks: Sage.
- LUCHARS, James Y.; HINKIN, Timothy R. 1996. The service quality audit: a hotel case study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. fev. p. 34-41.
- MAGALHÃES, Antonio D. F.; LUNKES, Irtes C.; MÜLLER, Aderbal N. 2001. **Auditoria das organizações: metodologias alternativas ao planejamento e à operacionalização dos métodos e das técnicas**. São Paulo: Atlas. 234p.
- MARCHANT, Kenneth A. Controle interno. Administração de Empresas: Análise Contábil e Financeira. Nova Cultural, São Paulo, s.d., vol. IV, p. 161/176.
- MARDER, John I. Welcome, stranger: the control of hotel guest accounts. NACA (National Association of Cost Accountants) Bulletin (pre-1986); jun. 1950; 31, 10; ABI/INFORM Global, p. 1257-1265.
- MARIN, Carmelo. s.d. **Gestión hotelera**. Barcelona: EDITUR.
- MARRIOTT International, Inc. 2003. 2002 Annual Report. Washington D.C. 54p.
- MATTAR, Fauze Nagib. 1999. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- MENDES JÚNIOR, Arnaldo. 2001. **O uso da tecnologia de informação na estratégia de negócios: uma abordagem para o setor hoteleiro**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 1v. 208p.
- MICROS-FIDELIO. 2003. Fidelio versión 8: descripción del software. Madri. 44p. Disponível em: <http://www.micros-fidelio.es/HotelesPDF/DSFOV8.pdf>. Acesso em: 17 maio 2004.

- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. 2002. **O turismo e o ajuste da conta corrente do Brasil**. Disponível em: www.planejamento.gov.br/arquivos_down/assec/turismoout2002jl_11NOV.pdf. Acesso em: maio 2004.
- MONCARZ, Elisa S.; PORTOCARRERO, Nestor de J. 1986. **Financial accounting for hospitality management**. Nova York: Van Nostrand Reinhold.
- MONTANDON, Alain. 2003. Hospitalidade Ontem e Hoje. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning. p. 131-143.
- MOREO, Patrick J., SAMMONS, Gail; DOUGAN, Jim. 1996. **Front office operations and night audit workbook**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 271p.
- MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. 1999. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas. 451 p.
- NOONE, Breffni; GRIFFIN, Peter. 1997. Enhancing yield management with customer profitability analysis. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Bradford. vol. 9, ed. 2; p. 75-81.
- O'LEARY, Daniel E.; WATKINS, Paul. 1990. Expert systems and decision support systems in auditing. In: LIEBOWITZ, Jay (ed.). **Expert systems for business & management**. New Jersey: Prentice-Hall. p. 77-99.
- OLIVEIRA NETO, José Dutra; RICCIO, Edson Luiz. 2003. Desenvolvimento de um instrumento para mensurar a satisfação do usuário de sistemas de informações. Revista USP de Administração. São Paulo. v. 38, n.3, jul./ago./set. 2003. p.230-241
- OLIVEIRA, Maria Angélica R. G. 2004. **Panorama do ensino superior em hotelaria no Brasil: abordagens e caracterizações**. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Ciências Humanas. Piracicaba: UNIMEP. 152 p.
- OMT. 2001. **Apuntes de metodología de la investigación en turismo**. PEREZ, Amparo Sancho (coord.). Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- _____. 2002. 2001 tourism growth falters. WTO news 1st Quarter 2002 – Quarterly Magazine, 1º trimestre 2002. Disponível em: <http://www.world-tourism.org/newsroom/magazine/archives/1stquarter2002/WTO%20NEWS%2012002.pdf>. Acesso em: 27 abr. 04.
- _____. 2003. Changes in consumer behavior and weak economy dictate tourism trends. WTO news 4th Quarter 2003. Disponível em: <http://www.world-tourism.org/newsroom/magazine/archives/WTO%20NEWS%20INGLES%204-2003.pdf>. Acesso em: 27 abr. 04.
- _____. 2004. Global troubles took toll on tourism in 2003. WTO news 1th Quarter 2004 – Quarterly Magazine, 1º trimestre 2004. Disponível em: <http://www.world-tourism.org/newsroom/magazine/archives/NEWS%20INGLES%201-20041.pdf>. Acesso em: 27 abr. 04.
- OZAKI, Adalton M.; VIDAL, Antonio G. da R. 2003. Desafios da implementação de sistemas ERP: um estudo de caso em uma empresa de médio porte. In: SOUZA, Cesar A.; SACCOL, Amarolinda Z. (org.). **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos**. São Paulo: Atlas. p. 285-303.
- PAULA, Caco de. 2002. Diretor de redação do Guia Quatro Rodas. Olhar do Guia Quatro Rodas. Palestra. In: EMBRATUR (org.). **Pensamento Estratégico do Turismo Brasileiro**. Ciclo de palestras realizadas em diversas cidades brasileiras. 30 abr. 2002, Golden Tulip Paulista Plaza, São Paulo.
- PEREIRA, Carlos Alberto. 1999. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas. p.188-259.
- PÉREZ, Luis di Muro. 2001. **Manual práctico de recepción hoteleira**. São Paulo: Roca. 198p.
- PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Differentiating hospitality operations via experiences: why selling services is not enough. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; jun. 2002; 43, 3; ABI/INFORM Global. p. 87- 96.
- _____. Welcome to the experience economy. Health Forum Journal. set/out 2001. v. 44 ed. 5; p. 10-17. San Francisco.

- PIZZOLATO, Nélío Domingues. 2000. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2 ed. rev. ampl. São Paulo: Makron Books. 222p.
- POWERS, Thomas F. 1992. **Introduction to management in the hospitality industry**. 4 ed. Nova York: John Wiley & Sons. 623p.
- RABAHY, Wilson A. 2003. **Turismo e desenvolvimento: estudos econômicos e estatísticos no planejamento**. Barueri: Manole. 213 p.
- RAMARAO, Desiraju; SHUGAN, Steven M. 1999. Strategic service pricing and yield management. Journal of Marketing. jan.; 63, 1; ABI/INFORM Global. p. 44-56.
- RAMOS, Simone Villanueva. 2003. O desafio das mudanças para a hotelaria: produtos e serviços criando “experiências”. In: GIMENES, Maria Henriqueta S. Garcia (org.). **Oportunidades e investimentos em turismo**. São Paulo: Roca. p. 195-206.
- REGO, Raul Amaral, SILVA, Edson Aparecido. 2003. A Atmosfera das Cidades e a Hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Manet; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning. p. 121-130.
- RICCIO, E. L. 2001. ERP systems: study about the effects of ERP in the accountants function - analysis of the effects of ERP systems in accounting organization. In: Anais do 5th International Seminar on Manufacturing Accounting Research. 6 a 8 jun. 2001. Pisa, Itália. 19p.
- ROWE, Megan. 1993. PMS promises. Lodging Hospitality. p.34-38.
- RUTHERFORD, Denney G. 1995. **Hotel Management and Operations**. 2 ed. Nova York: Van Nostrand Reinhold. 462p.
- SANTOS, Antonio Raimundo. 2002. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A.
- SCHMIDGALL, Raymond S. 1990. **Hospitality industry managerial accounting**. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association (EI-AH&MA).
- SCHMIDGALL, Raymond S.; DAMITIO, James W.; KAGLE, Arthur R. 1991. Internal auditing practices of large lodging chains. Internal Auditing. Boston: Winter v. 6, ed. 3; p. 51-56.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; FBC&VB - Fórum Brasileiro Convention & Visitors Bureaux. 2002. **I Dimensionamento econômico da indústria de eventos no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: out. 2002.
- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. 1982. **Guia das profissões hoteleiras**. São Paulo: Senac e Organização Internacional do Trabalho. Doc. n. 5, jul. 210p.
- SLATTERY, Paul. 2002. Reported RevPAR: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy. International Journal of Contemporary Hospitality Management. v.21, p. 135-149.
- SOLHA, Karina Toledo. 2002. Evolução do turismo no Brasil. In: REJOWSKI, Mirian (org.). **Turismo no percurso do tempo**. São Paulo: Aleph. p. 117-153.
- SOUZA, Cesar A.; SACCOL, Amarolinda Z. 2003. **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos**. São Paulo: Atlas. 368p.
- SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. 2002. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph. 405p.
- TURKEL, Stanley. 1998. Accounting guide needs revision. Hotel and Motel Management; 10 ago.; 213, 14; ABI/INFORM Global. p. 16-31.
- USALI – **Uniform system of accounts for the lodging industry** (SUCH, Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis). 1996. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association (EI-AH&MA). 237p.
- VALDÉS, Jesús Álvarez. 2003. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. Tese de doutorado (Administração). São Paulo: FEA/USP. 313p.

- VALLEN, Gary K.; VALLEN, Jerome J. 2003. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman. 494p.
- VAN HOOFF, Hubert B.; COLLINS, Galen R.; COMBRINK, Thomas E.; VERBEETEN, Marja J. 1995. Technology needs and perceptions: an assessment of the U.S. lodging industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; out.; 36, 5. p. 64-69.
- VERGARA, Sylvia Constant. 2000. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- WADA, Elizabeth Kyoko. 2003. Reflexões de uma aprendiz da Hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning. p. 61-71.
- WALKER, John R. Walker. 2002. **Introdução à hospitalidade**. 2. ed. Barueri: Manole. 508p.
- WALTON, Richard E. 1994. **Tecnologia de informação: o uso da TI pelas empresas que obtém vantagem competitiva**. Tradução de Edson Luiz Riccio. São Paulo: Atlas. 209p.
- WEISSINGER, Suzanne Stewart. 2000. **Hotel/motel operations: an overview**. 2 ed. Canada: Delmar Thomson Learning. 193p.
- WILSON JR., James A. Hotel accounting. NACA (National Association of Cost Accountants) Bulletin (pre-1986); jul. 15, 1939; 20, 22; ABI/INFORM Global, p. 1424-1450.
- WTTC - World Tourism & Travel Council. 2004. World travel and tourism forging ahead: the 2004 travel & tourism economic research. World Tourism & Travel Council, fev. 2004. p. 27-28. Disponível em: <<http://www.wttc.org/2004tsa/pdf/world.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 04.
- ZANELLA, Luiz Carlos. s/d. **Manual de contabilidade para hotéis e restaurantes**. Porto Alegre: Pallotti.
- ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, Cesar A. de. 2003. Sistemas ERP: conceituação, ciclo de vida e estudos de casos comparados. In: SOUZA, Cesar A.; SACCOL, Amarolinda Z. (org.). **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos**. São Paulo: Atlas. p. 64-87.
- _____. Sistemas ERP: estudos de casos múltiplos em empresas brasileiras. In: SOUZA, Cesar A.; SACCOL, Amarolinda Z. (org.). **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos**. São Paulo: Atlas. p. 88-105.

GLOSSÁRIO

alta estação/temporada: período do ano em que há picos de demanda por meios de hospedagem. Por exemplo, no Brasil, para os hotéis de lazer, a alta estação ocorre nos meses de janeiro, fevereiro, julho e dezembro.

amenities: no Brasil, são produtos, principalmente de higiene pessoal (como xampu e escova de dentes), oferecidos pelo meio de hospedagem ao hóspede.

área habitacional: é onde se encontram os aposentos, ou unidades habitacionais, de um meio de hospedagem.

áreas sociais: espaços não-privativos freqüentados por hóspedes em meios de hospedagem.

auditor de receitas: cargo existente em alguns meios de hospedagem, subordinado ao departamento de controladoria, que pode ser o superior hierárquico do auditor noturno.

auditor noturno: funcionário responsável pela auditoria noturna.

auditores independentes: pertencem a escritórios de auditoria e são contratados para trabalhos específicos para realizar qualquer tipo de auditoria.

auditores internos: funcionários das próprias empresas que “envolvem-se principalmente com auditorias de *compliance* e auditorias operacionais” (BOYNTON *et al.*, 2002:32).

auditores públicos: trabalham para governos de qualquer esfera – municipal, estadual ou federal.

auditoria de demonstrações contábeis: tem como objeto de análise os dados de demonstrativos, avaliando sua adequação aos princípios contábeis geralmente aceitos.

auditoria interna: “[...]atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações. Traz para a organização uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, ajudando-a a atingir seus objetivos” (IIA, 2000).

auditoria noturna hoteleira: atividade, realizada no *front office* de meios de hospedagem, que se dedica a analisar o movimento de contas correntes.

auditorias de conformidade (*compliance*): determinam “se certas atividades financeiras ou operacionais de uma entidade obedecem a condições, regras ou regulamentos a ela aplicáveis” (BOYNTON *et al.*, 2002:32).

auditorias operacionais: analisam “evidências a respeito da eficiência e eficácia das atividades operacionais de uma entidade, em comparação com objetivos estabelecidos” (BOYNTON *et al.*, 2002:32).

back office: funcionários de meios de hospedagem que realizam tarefas que não exigem contato direto com o hóspede; espaço físico onde tais funcionários trabalham.

bloqueio: é um subprocesso de reserva que antecede à reserva em si, e equivale a uma pré-venda; ocorre quando há a destinação provisória de determinada acomodação ao cliente no período solicitado, mas o pagamento ou a responsabilidade pelo pagamento ainda não está definido.

BDR, boletim diário de receita: relatórios setoriais das vendas do dia.

bordereau: boletim diário de receita.

business center: em meios de hospedagem, espaço geralmente equipado com computador, impressora, fax, máquina de fotocópias etc. onde os hóspedes podem trabalhar.

cadeia hoteleira: empresa proprietária, franqueadora e/ou administradora de diversos meios de hospedagem.

caixa correntista: funcionário responsável pela abertura, manutenção, controle e encerramento de contas correntes de recepção.

capitão-porteiro: funcionário do setor de portaria social, responsável por auxiliar hóspedes, principalmente, na parte externa do hotel.

cartões de identificação de hóspedes: cartões nos quais constam nome do hóspede, número da UH, datas de início e término da hospedagem, e autorizam a debitar despesas em determinada conta corrente de recepção, retirar a chave da UH e utilizar as dependências do hotel.

categoria de UH: refere-se ao nível de comodidade que uma unidade habitacional oferece (por exemplo, UH luxo).

centros de despesas: em meios de hospedagem, os definidos pelo Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis são, principalmente: administração e geral, marketing, manutenção e serviços públicos. Quando geram despesas significativas, o SUCH propõe ainda a discriminação de: recursos humanos, sistemas de informação, segurança, transporte e taxas de administração (USALI, 1996).

centros de receita: em meios de hospedagem, os definidos pelo Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis são: hospedagem, alimentos, bebidas, telecomunicações, estacionamento e garagem, campo de golfe, loja de golfe, lavanderia de hóspedes, *health center*, piscina, quadra de tênis, loja de tênis, outros departamentos operacionais e aluguéis e outras receitas (USALI, 1996).

check-in: chegada do hóspede no estabelecimento hoteleiro.

check-list: plano de checagem, roteiro.

check-out: saída do hóspede do estabelecimento hoteleiro.

check-out expresso: conta preparada e entregue antecipadamente no dia da saída do hóspede para que não precise passar pelo *front office* para efetuar o *check-out*.

chegadas internacionais: números de turistas que desembarcam em países que não são o de sua residência habitual.

city ledger: contas a receber faturadas a clientes.

classificação oficial de meios de hospedagem: no Brasil, começou a ser feita em 1978 pela Embratur, por meio da lei 6505 (13/12/1977). Desde 1996, os hotéis são desobrigados da classificação oficial, que se tornou optativa (Embratur, 1996).

comandas de serviços: fichas de consumos realizados pelos hóspedes.

conciergerie: ocupa-se do atendimento geral dos hóspedes durante sua estada em um meio de hospedagem.

condições tarifárias: políticas predeterminadas pelo meio de hospedagem para a utilização das tarifas disponíveis.

contas ‘lixo’ [de recepção]: servem para ‘limpar’ contas de clientes, transferindo ou lançando para essas contas débitos e créditos que se anulam, para que o registro não apareça em outros tipos de contas.

contas correntes de recepção: são, em sua grande maioria, contas de hóspedes ‘na casa’, ou seja, de pessoas que se encontram hospedadas no momento no empreendimento hoteleiro, e relacionadas a uma unidade habitacional em particular.

contas máster: contas correntes de várias unidades habitacionais em nome de uma pessoa jurídica ou de um grupo.

contrato de reserva: a Embratur, na Deliberação Normativa n. 429 (2002), artigo 8o, considera contratos de reservas a correspondência, inclusive trocada via fax e Internet, entre os responsáveis pelo meio de hospedagem, ou seus prepostos, e o cliente.

controladoria: “[...] órgão cujo objetivo é implementar a ponte entre Contabilidade e as diversas gerências. A função maior do titular da Controladoria, o *controller*, é a consolidação de todo o processo de planejamento e controle. Outra função importante do *controller* é a percepção antecipada de eventuais discrepâncias entre fatos planejados e realidade observada” (PIZZOLATO, 2000:4).

controller: gerente de controladoria, que em hotéis corresponde ao departamento administrativo-financeiro. Em geral, tem responsabilidade direta pelos seguintes setores: compras, almoxarifado, contas a pagar, contas a receber, tesouraria e caixas, contabilidade, setor fiscal, controle de custos e auditoria.

correções [em contas correntes de recepção]: são deduções motivadas por erro de lançamento, quer seja do valor do serviço prestado, quer seja da conta em que foi lançada, sem envolver abatimentos de nenhum caráter.

custo de oportunidade [erro]: perda futura de receita e lucro como consequência direta de um evento.

custo de recuperação do erro: horas gastas por funcionários e material perdido para corrigir um erro.

custo do erro: soma dos custos diretos, indiretos e de oportunidade gerados por um erro (HALL, 1990).

daily transcript of guest ledger: literalmente, transcrição diária do *guest ledger*. Ver *main courant*.

data warehouse: local de armazenamento eletrônico de dados.

day-use: tarifa cobrada de acomodações utilizadas durante o dia, sem pernoite.

departamento de alimentos e bebidas: responsável pelas cozinhas, bares e restaurantes do hotel.

departamento de hospedagem: responsável pelos setores de governança e de *front office*.

descontos [em contas correntes de recepção]: abatimentos de caráter comercial concedidos ao hóspede durante sua hospedagem.

diária de hospedagem: tarifa cobrada pela unidade habitacional por um determinado período de tempo.

diária média: valor médio cobrado pelo meio de hospedagem pela estada em uma unidade habitacional (receita de hospedagem dividida pelo número de unidades habitacionais ocupadas em determinado período).

early check-in: chegada antecipada; refere-se a diárias completas ou com descontos, cobradas em função de o horário de vencimento da diária para chegada não ter sido respeitado.

ERM, *Enterprise Resources Management*: gerenciamento de recursos empresariais.

ERP, *Enterprise Resources Planning*: planejamento de recursos empresariais, o mais avançado tipo de sistema de gestão empresarial.

estornos [em contas correntes de recepção]: em um sentido estrito, ajustes de lançamentos que geram redução de receita, em geral motivados por erro ou por alegação do hóspede que o consumo não existiu.

fitness center: espaço destinado a academia de ginástica e *spa*.

flats: para o Guia Quatro Rodas, são considerados *flats* aqueles que, “além de hóspedes diaristas, tem aptos [*sic*] com moradores, sejam proprietários ou inquilinos” (2001:9).

follow up: acompanhamento de atividades.

forecast: previsões de ocupação.

front desk: em português, recepção [sentido restrito]. Local destinado ao *check-in* dos hóspedes, ou setor que dele se ocupa.

front office: em português, recepção [sentido amplo]. Compreende as funções do departamento de hospedagem que não são de responsabilidade do setor de governança, ou seja, toda a linha de frente de atendimento: reservas, telefonia, portaria social, *front desk*, *conciergerie*, caixa correntista.

garantia da reserva: envolve o estabelecimento de condições de pagamento para a consolidação da venda de diárias.

GDS, *Global Distribution Systems*: programas de companhias aéreas, para reservas de vôos, que passaram a ser utilizados por todo o *trade* turístico.

governança: em um meio de hospedagem, setor do departamento de hospedagem responsável pela arrumação, higienização e manutenção de unidades habitacionais, áreas sociais e áreas de serviço.

guest history file: cadastro e histórico do hóspede.

guest ledger: contas correntes de recepção a receber.

hardware: elementos físicos de um computador: CPU, monitor, teclado, *mouse* etc.

health center: ver *fitness center*.

hotéis complexos: meios de hospedagem que possuem porte e categoria suficientes para justificar uma estrutura organizacional e produtiva com diversos componentes e inter-relações intrincadas.

hotéis independentes: hotéis que não possuem filiação com nenhuma cadeia hoteleira.

hotel: tipo de meio de hospedagem.

job description: descrição de cargo, apresentando suas principais tarefas e responsabilidades.

late check-out: saída atrasada; refere-se a diárias completas ou com descontos cobradas em função de o horário de vencimento da diária para saída não ter sido respeitado.

log book: livro de ocorrências, no qual são anotadas informações importantes para comunicação entre turnos.

main courant: do francês, escrituração corrente. Livro razão atualizado manualmente todos os dias, que apresenta contas de hóspedes em linhas e os departamentos em que o hóspede pode consumir em colunas. Concilia o saldo anterior das contas de recepção com o saldo atual, computando receitas e pagamentos, confrontando relatórios setoriais, comandas e lançamentos em contas correntes.

mano corriente (do espanhol): ver *main courant* (do francês).

mapa de receita: ver BDR.

meios de hospedagem: empreendimentos cujo produto principal de venda é hospedagem.

minibar: pequeno refrigerador, geralmente, abastecido com aperitivos e bebidas, localizado dentro da unidade habitacional.

no-show: não comparecimento de hóspedes com reserva.

order taker: quem aponta pedidos.

overbooking: aceitação de reservas além da capacidade de hospedagem.

paid outs: pagamentos realizados pelo meio de hospedagem a terceiros, em nome do hóspede.

passantes: usuários freqüentes de pontos-de-venda e serviços complementares que não se hospedam e possuem crédito no hotel.

pay-per-view: sistema de cobrança no qual se paga apenas pelos programas de TV, transmitidos por canais fechados, que foram assistidos.

plataforma de *hardware*: padrão de um processo operacional ou de computador, sobre a qual se assenta os demais *softwares*.

POS, *point of sale*: modo como é comumente chamada a máquina de leitura magnética de cartões de crédito.

pontos-de-venda: postos de consumo, por exemplo restaurante ou lavanderia.

pool hoteleiro: grupo de investidores que comercializam diárias de suas unidades habitacionais de determinado condomínio/*flat*.

portaria social: composta por todos os funcionários que ficam no *lobby* de um hotel, que auxiliam o hóspede com seus pertences (bagagem, veículo etc.) e cuidam de sua segurança.

porte [meios de hospedagem]: definido em termos de número de unidades habitacionais.

produtos atrativos: são capazes de atrair uma demanda, de lazer ou negócios, que necessita de hospedagem.

produtos complementares: permitem alcançar níveis de satisfação do cliente mais elevados ou são fontes secundárias de receita.

produtos de apoio: muitas vezes, para ofertar hospedagem, há necessidade de oferecer, também, outros produtos: atrativos, necessários ou complementares (ver).

produtos necessários: produtos que, sem eles, a hospedagem não seria possível.

racks: equipamentos que mostravam a real situação de todas as unidades habitacionais do hotel, geralmente por meio de um código de cores.

rede hoteleira: ver cadeia hoteleira.

relatório de discrepância da governança: relata a checagem física de ocupação das unidades habitacionais realizada pela governança.

rent ledger: composto das contas a receber de locatários.

repassse: transferência interna de receita.

reserva garantida: ver garantia de reserva.

resort: tipo de meio de hospedagem, caracterizado pela capacidade de gerar demanda de hospedagem em função de seus próprios atrativos.

rodar diárias: realizar o lançamento automático de diárias antes do horário estabelecido para o encerramento do movimento do dia.

room service: serviço de alimentos e bebidas prestado na unidade habitacional.

serviços de apoio: ver produtos de apoio.

SUCH, Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis: trata-se de uma série de princípios contábeis e, em alguns casos, de métodos de contabilização, sistematizados pela Hotel and Motel Association dos EUA, sobre assuntos característicos da atividade hoteleira. Em inglês, *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, USALI.

sistemas informatizados de gestão hoteleira: programas de computador específicos para meios de hospedagem que auxiliam na operação e gestão.

software próprio: programas de computador feitos especialmente para a empresa.

softwares hoteleiros: ver sistemas informatizados de gestão hoteleira.

status físicos das unidades habitacionais: situação que uma unidade habitacional se encontra quanto à ocupação e sujidade. As situações mais comuns são: vaga limpa – VL; ocupada limpa – OL; ocupada suja – OS; vaga suja – VS; interditada – I.

taxa de ocupação: índice de desempenho hoteleiro, calculado a partir da divisão do número de unidades habitacionais vendidas em determinado período pelo número de unidades habitacionais disponíveis no mesmo período.

taxa de serviço: o valor recolhido por essa taxa é distribuído aos funcionários conforme acordo sindical.

taxa de turismo: refere-se à taxa repassada ao Convention & Visitor Bureau (C&VB) local.

tipo de UH: corresponde à especificidade ao qual o nome genérico unidade habitacional se refere: chalé, quarto, apartamento, suíte etc.

trade turístico: empresas que atuam no ramo turístico.

transferências [em contas correntes de recepção]: são movimentações de uma conta para outra.

travel checks: cheques de viagem.

turismo emissivo: turistas que deixaram seu local habitual de residência.

turismo internacional: turistas que viajam para países diferentes de seu país de residência.

turismo receptivo: turistas que chegaram a determinado destino.

turistas internos: turistas que viajam pelo seu país de residência.

UH, unidade(s) habitacional (ais): nome genérico para diversos tipos de acomodação em hotéis: quartos, apartamentos, suítes, chalés etc.

viagens domésticas: viagens realizadas dentro do país de residência habitual do turista.

viagens rotineiras: definidas como “aquelas que se realizam com regularidade a um mesmo destino, distinta de seu entorno habitual, seja por lazer ou não lazer [...] [considerado] o limite mínimo de 10 vezes de frequência ao mesmo destino no ano” (EMBRATUR e FIPE:2001:33).

wake up call: chamadas de despertar.

walk-in: hóspedes sem reservas.

yield management: técnicas de maximização da receita, a fim de encontrar o ponto ótimo, para cada período, entre quantidade vendida (ocupação) e preço (diária média).

APÊNDICES

APÊNDICE A – ALGUNS *SOFTWARES* DE *FRONT OFFICE* UTILIZADOS EM SÃO PAULO

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AUDITORIA PRIMEIRA FASE

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AUDITORES SEGUNDA FASE

APÊNDICE A – ALGUNS *SOFTWARES* DE *FRONT OFFICE* UTILIZADOS EM SÃO PAULO

A fim de verificar os *softwares* de gestão hoteleira utilizados no estado de São Paulo, foi feita uma busca na Internet, do que resultou no nome de 54 programas. Depois, foram contatados 117 hotéis do interior e litoral do estado, de diferentes portes e formas de administração, sendo que 92 colaboraram com a pesquisa, e contribuíram com o nome de mais 29 diferentes programas¹³⁷.

	SOFTWARE	Nome Empresa	Site/Contato
1	ABB	ABB Software	www.portalzyx.com/abbsoftware/
2	Agihotel	Agihotel	(19) 3541-6277 (Araras -SP)
3	Águia - Gestão Integrada de Hotéis	Bio Manager	www.biomanager.com.br
4	AMo	Softaplic	www.softaplic.com.br
5	APP	APP Sistemas	www.appsistemas.com.br
6	Automo	Excus High Technology	www.ecxus.com.br
7	AXISTEL	Sistema Axis de Automação de Hotel	www.axis.com.br/axistel.htm
8	Campground Master 2.7	Cottonwood Software	www.campground-master.com
9	Check - in	Check-in Informática	www.check-in.com.br
10	Clipper	AlSoft	www.alsoft.divo.com.br/
11	CLS	CSi Compliance Systems Inc.	www.compliancesystems.com
12	CM	CM Soluções	www.cmsolucoes.com.br
13	Consul House	Consul House	(11) 9972-5419 (São Paulo - SP)
14	ContHot - Controle Hoteleiro	Gsoftwares	http://www.gsoftwares.com
15	Controle de Hotel	Sisponto Sistemas Inteligentes	www.sisponto.com.br/hotel.php
16	Cordilheira	Frequência Networks	(12) 3105-1222
17	Datagrafic	Datagrafic Informática	www.datagraphic.com.br
18	Delphi 6.0	Delphi	http://www.mercadolivre.com.br/jm/item?site=MLB&id=21523718

¹³⁷ Outros aspectos que se pôde observar com esta pesquisa foram: (1) com frequência, os funcionários de *front office* desconheciam o nome do programa usado pelo hotel, e muitas vezes não sabiam informar o contato do fornecedor; (2) nove hotéis, ou cerca de 10% da amostra, não quiseram divulgar o nome do *software*, por considerar a informação confidencial; (3) a grande maioria dos programas encontrados não pertence a grandes empresas, e sim a programadores ou analistas de sistemas que atuam localmente, ou por meio da Internet. Isso se traduz, muitas vezes, em baixo custo – podem-se encontrar programas, como Wilisoft, à venda por R\$10,00 na Internet –, mas também em *softwares* criados sem o mínimo conhecimento do negócio hoteleiro.

SOFTWARE		Nome Empresa	Site/Contato
19	Desbravador	Desbravador Automação Hoteleira	www.desbravador.com.br
20	EBB	EBB	(14) 3642-1249
21	EECO	Tabs Brasil	www.tabs.com.br/produtos/tabs_hotel.htm
22	Eldos	EldoS	www.eldos.org
23	Engenho	Engenho	(11) 5575-6802 (São Paulo - SP)
24	E-Reserva	E-reserva	www.e-reserva.com.br
25	Fidelio	Fidelio	www.micros.com
26	Fyt	Fyt	www.fyt.com.br
27	GerHotel	Tec Soft	www.tec-softinformatica.com.br/gerhotel.htm
28	GPL - Sistema Hoteleiro	Orbe	http://www.mitus.com.br/orbe/demonstracao.htm
29	Guesthouse - Guest Management System	Guesthouse	www.guesthouse-software.com
30	HCR	THK LM System	www.thk.com.br
31	His	Tabs Brasil	www.tabs.com.br/produtos/tabs_hotel.htm
32	HJ Software	HJ Software	http://www.hj.com.br
33	Hotel	Alma Software	www.almasoftware.com.br
34	Hotel ASP	Hotel ASP	www.hotelasp.com
35	Hotel Online	Gsoftwares	superdownloads.ubbi.com.br/download/i26550.html
36	HOTEL SERVICE	DBO Engenharia de Sistemas	www.hotel-service.com.br/PS/dbo/dbo.htm
37	HS 3	Sistema de Hotel e Pousada	www.hs3.com.br
38	Informe/Marchand	Marchand Informática e Consultoria	19-3255.0427/3251.7022 (Campinas - SP)
39	J Combetto	CM Soluções	www.cmsolucoes.com.br
40	JLV	Sistema InfoHotel	www.jlv.com.br
41	LanMark - front office	DigiHotel	www.digihotel.pt/lanmark.htm
42	Letoh	MDE informática	www.mde.com.br
43	Leucotron	Leucotron Telecom	www.leucotron.com.br
44	Lodgistix	Egypto Soft	www.egypto-soft.com/lodgistix.htm
45	LogHotel	AG&M Soluções em Informática	www.agem.com.br
46	Mastertech	Mastertech Tecnologia e Gestão Empresarial	www.mastertech.etc.br
47	Maxximus Hotel	Maxximus Informática	http://www.maxximus.com.br/

	SOFTWARE	Nome Empresa	Site/Contato
48	Mister Way	Hitec telecomunicações	http://www.hitectele.com.br/produto7.2.html
49	Mr. Hotel	Cia. do Software	www.ciadosoftware.com.br
50	MULTPLACE	MULTPLACE	www.multiplace.com.br/solucoes.htm
51	NET	Check-in Informática	www.check-in.com.br
52	NEWHOTEL Prime 2002 Front-Office	Infomarca	www.newhotel.com/IndexALM.htm
53	Oásis -Sistema para Gestão Hoteleira	Cia. Brasileira de Software e Serviços Ltda.	www.oasissistemas.com.br/
54	Obeid	Obeid	(17) 3322-8622 (Edson)
55	ORBE	Mitus Orbe	http://www.mitus.com.br/orbe/
56	Partner	Partner	(12) 9762-9707 (S. José dos Campos - SP)
57	Perform	Perform	www.portalinfo.com.br
58	Plaza Room	Plaza Room	(11)9840-8217 (São Paulo - SP)
59	Q-Fácil	Sispono Sistemas Inteligentes	http://www.raizguerra.com.br/
60	Quality System	Quality System Sistemas Corporativos	http://www.qualitysystem.com.br/
61	Queops Cosmos	O&M Informática	www.oem.inf.br
62	RaizHotel	Raiz Sistemas Integrados LTDA	http://superdownloads.ubbi.com.br/download/i24990.html
63	Reiweb	Reiweb	http://www.reiweb.com.br/hotel.htm
64	REPTECNO	REPTEcno Serviços de Informática	http://www34.brinkster.com/reptecno/
65	Servcom	Servcom Serviços de Computação	http://www.servcombrasil.com.br/html/hoteis.html
66	Shelton	Neo Mundi Informática	www.neomundi.com.br
67	SAI-Hotel Win	HIGH Soluções Informática e Comercio Ltda.	www.highsolucoes.com.br
68	Silverbyte	Silverbyte Systems Ltda.	www.silvertelonline.com/success.html
69	Sishotel	Options Programas para Computadores	www.bbsoptions.com.br
70	Sistema de Controle Hotel/Motel	SFW Informática	http://www.sfwinfo.com.br/
71	Sistema de Gerenciamento de Hotéis - GH	Decisão Informática Ltda.	decisao@paqtc.rpp.br/
72	SoftWorks Pousada 4.0	Soft Works Pousada	www.lucmach.sites.uol.com.br
73	Solução Hoteleira	Informatec	www.informatec-sp.com
74	Solution Assessoria em Informática	Solution Assessoria em Informática	(19) 3541-6033
75	SYS	SYS Computing Inc.	www.syscomputing.com.br/
76	Syscom	Syscom - Business For Technology	www.syscom.com.br

	SOFTWARE	Nome Empresa	Site/Contato
77	TECHOTEL	Tech Side Informática e Consultoria	www.techside.com.br/techotel/htm
78	TechSide	Tech Side Informática e Consultoria	www.techside.com.br
79	Tecno Informática	Tecno Informática, Software e Sistemas Específicos	www.geocities.com/tecnoahf/
80	Volox OCL	Volox OCL	(19) 3738-8000
81	wHotel	WHotel Sistema de Gestão para Hotelaria	www.koolgest.com/whotel.htm
82	Wilisoft	Wilisoft	www.mercadolivre.com.br/jm/item?site=MLB&id=17938280
83	Winbletoh	Winbletoh	(19) 3524-4955

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AUDITORIA PRIMEIRA FASE

Hotel: _____ DATA _____
 N° UH: _____ N° de Funcionários: _____ N° de PDV: _____

Em relação ao terceiro turno do *front office*

ordem	1. Nome	2. Cargo	3. Salário Bruto s/ adicional	4. A quem responde (cargo e depto)	5. Registro
A					
B					
C					
D					
E					

6. Dentre as tarefas realizadas, o que, se algo, é considerado auditoria noturna?

ordem	
A	
B	
C	
D	
E	

7. Qual o *software* utilizado no *front office*? _____ Versão: _____ (D) (W)

Idioma: () inglês () português () espanhol

8. Qual o principal relatório da Auditoria Noturna? _____

9. O principal relatório da Auditoria Noturna é distribuído para quais departamentos?

() Gerência Geral () Controladoria () Eventos () Recepção () Governança
 () Manutenção () A & B Outros: _____

10. O hotel tem auditor de receitas? () sim () não

ordem	11. Sexo	12. Idade	13. Estado civil	14. Número de filhos
A	F () M ()			
B	F () M ()			
C	F () M ()			
D	F () M ()			
E	F () M ()			

15. Qual a sua formação completa?

ordem	Ensino			Estudante Turismo/ Hotelaria	Ensino superior		
	fundamental	médio	técnico		Turismo/ Hotelaria	Contabilidade	Outra área
A							
B							
C							
D							
E							

16. Há quanto tempo trabalha em hotel?

ordem	meses	de 1 a 5 anos	de 5a1m a 10 anos	de 10a1m a 15 anos	+ de 15 anos
A					
B					
C					
D					
E					

17. Há quanto tempo está neste cargo e turno?

ordem	1 a 6m	7m a 12m	13m a 2a	+ de 2a
A				
B				
C				
D				
E				

ordem	18. Qual foi seu trabalho anterior?	19. Gosta do que faz?
A	() outro hotel () outra atividade	() sim () não () mais ou menos
B	() outro hotel () outra atividade	() sim () não () mais ou menos
C	() outro hotel () outra atividade	() sim () não () mais ou menos
D	() outro hotel () outra atividade	() sim () não () mais ou menos
E	() outro hotel () outra atividade	() sim () não () mais ou menos

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AUDITORES SEGUNDA FASE

Hotel: _____ DATA _____
 Nome: _____ Cargo: Auditor noturno

1. Atividades de auditoria noturna exercidas:

a) analisar lançamentos	conferir, identificar, apurar e corrigir discrepância no trabalho de caixa	
	procedência, precisão e pertinência de lançamentos na conta do hóspede	
b) identificar e corrigir erro e omissão	discrepância da governança	
	chaves	
	inserção de reservas no sistema	
	regularizar lançamentos ou não conformidade	
	cancelar ou corrigir comprovante de débito	
	providenciar registro e controles necessários para documento anulado	
c) monitorar limite de crédito do hóspede	verificar limite de crédito	
	indicadores de discrepância	
d) conferir notas fiscais	verificar preenchimento correto e completo	
	existência de rasura, adulteração e extravio	
	exatidão da quantidade e preços cobrados	
	conferir numeração	
	organização dos documentos antes de enviar para a contabilidade	
e) gerar relatórios	emitir boletim estatístico, planilha, mapa de receita, balancete de diárias e PDVs	
f) orientar sobre procedimentos	orientar recepcionistas, caixa e demais emissores de comprovante de débito sobre procedimentos, preenchimentos, tramitação e lançamentos	
g) analisar e registrar ocorrências	analisar o <i>log book</i>	
	registrar ocorrências, providências e recomendações para evitar erros e falhas	
h) atualizar sistema	fazer cópias de segurança (<i>back-up</i>)	
	proceder à indexação	
	transmitir lote de venda de cartão de crédito	
	proceder à mudança de data	
	reativar a interface do sistema	
	colocar máquina em condição de operacionalidade, com data atualizada	

Adaptado de IH, 2002.

2. Outras atividades de auditoria noturna exercidas:

- () seleção de amostra de contas correntes de recepção para verificação; método: _____
 regularidade: _____
- () acompanhamento das pendências de auditorias noturnas anteriores
 regularidade: _____. Em caso negativo, quem acompanha? _____
 onde são relatados os problemas encontrados? _____
- () análise de controles internos
 regularidade: _____
- () revisão do plano/roteiro de auditoria noturna – última revisão em: ____/____/____
 regularidade: _____. Em caso negativo, quem revisa? _____
- () coleta de dados (taxa de ocupação, diária média) de concorrentes; número de hotéis: _____
 regularidade: _____
- () outros: _____

3. Atividades operacionais:

- () de atendente de reservas () de recepcionista () de caixa () de *concierge*
 () de telefonista () de mensageiro
 () de gerente de plantão/supervisor noturno () outras: _____

4. O *software de front office* utilizado, em relação às atividades de Auditoria Noturna:

	Discordo	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo
a) é flexível , ou seja, é possível adaptá-lo às novas necessidades					
b) é fácil de entender o funcionamento					
c) fornece a informação de maneira clara					
d) efetua cálculos PRECISOS					
e) fornece a informação COMPLETA					
f) fornece relatórios e/ou telas suficientes para sua atividade, isto é, sem excesso nem falta de informação					
g) fornece os relatórios e/ou telas RELEVANTES (importantes)					
h) apresenta os relatórios e/ou telas em um formato adequado com utilização conjunta de colunas, tabelas, figuras, gráficos e textos de forma organizada					
i) está disponível (sem parar ou deixar de funcionar)					
j) fornece informação considerada confiável					
k) fornece informações ATUALIZADAS					
l) atualiza as informações a todo instante					
m) possui um treinamento para sua utilização					
n) possui um suporte técnico para dúvidas/problemas					
o) fornece informações dentro do prazo solicitado					

Adaptado de Oliveira Neto e Riccio, 2003.

5. Já havia trabalhado com outro *software* antes? _____

ANEXOS

ANEXO A – NORMA DO INSTITUTO DE HOSPITALIDADE

ANEXO B – *CHECK-LISTS* DE AUDITORIA

ANEXO A – NORMA DO INSTITUTO DE HOSPITALIDADE

NIH-23: 2002 – Rev.01

HInstituto de
Hospitalidade

Rua Frei Vicente, 16 – Centro Histórico
CEP 40.025-130 – Salvador – BA
Tel.: (71) 320-0700
Fax: (71) 320-0702
e-mail: ih@odb.com.br
www.hospitalidade.org.br

Norma Nacional para

**Auditor Noturno ou
Auditor em meios de
hospedagem**

Apoio:

BANCO INTERAMERICANO
DE DESENVOLVIMENTO
(BID)

SEBRAE
SISTEMA
DE
BANCOS
DE
DESENVOLVIMENTO

Agosto de 2002

Auditor Noturno ou Auditor em meios de hospedagem

Sumário

Prefácio	3
1 Objetivo	4
2 Definições	4
3 Descrição da Ocupação	4
4 Resultados Esperados	4-5
5 Competência	6
Anexo A (informativo)	8

O Instituto de Hospitalidade (IH) com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) tem a propriedade dos direitos autorais (*copyright*) deste documento.

Esta norma, ou qualquer extrato dela, pode ser reproduzida, armazenada num sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por quaisquer meios, eletrônicos, fotocópias, gravação ou outros, desde que citada a fonte.

Informações podem ser obtidas no:

Instituto de Hospitalidade
 Rua Frei Vicente, 16 - Centro Histórico
 CEP 40025-130 - Salvador - BA
 Tel. (71) 320-0700 – Fax: (71) 320-0702
 e-mail: ih@odb.com.br
www.hospitalidade.org.br

PREFÁCIO

Esta Norma, em sua revisão 01, foi aprovada pelo Conselho Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo - CQT em 19 de agosto de 2002, após terem sido cumpridas as etapas previstas na Metodologia para Revisão de Normas.

O Instituto de Hospitalidade desenvolve normas nacionais para profissionais do setor de turismo, de forma participativa, voluntária e legitimada pelos atores-chaves dos segmentos empresarial, governamental, dos trabalhadores e educacional.

O Anexo A é informativo.

Auditor Noturno ou Auditor em meios de hospedagem

1 OBJETIVO

Esta Norma do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo estabelece os resultados esperados e as competências para auditor noturno ou auditor em meios de hospedagem, no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo.

2 DEFINIÇÕES

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições:

- 2.1 **competência:** Capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados.
- 2.2 **certificação profissional:** Processo que atesta publicamente a competência para o trabalho, tendo como referência uma norma.
- 2.3 **resultados esperados:** Conjunto mínimo de serviços que compõem uma ocupação.

3 DESCRIÇÃO DA OCUPAÇÃO

O auditor noturno ou auditor em meios de hospedagem ocupa-se, principalmente, da conferência de procedimentos, documentos e pagamentos processados na recepção, do fechamento diário do consumo do hóspede e de eventos, além da orientação e apoio à recepção.

4 RESULTADOS ESPERADOS

O auditor noturno ou auditor em meios de hospedagem, deve ser capaz de:

- a) **analisar lançamentos** – o que pode incluir conferir, identificar, apurar e corrigir discrepância no trabalho do caixa; conferir procedência, precisão e pertinência de comanda, boleto e débito lançado na conta do hóspede;
- b) **identificar e corrigir erro e omissão** – o que pode incluir analisar relatório de

NIH-23: 2002 – Rev. 01

discrepância da governança, chaves e inserção de reserva no sistema; regularizar lançamento ou não conformidade; cancelar ou corrigir comprovante de débito; providenciar registro e controle necessários para documento anulado, extraviado ou usado indevidamente;

- c) **monitorar limite de crédito do hóspede** – o que pode incluir verificar se o limite de crédito está sendo observado; alertar sobre saldo elevado e indicadores de discrepância;
- d) **conferir notas fiscais** – o que pode incluir verificar o preenchimento correto e completo, a existência de rasura, adulteração e extravio e a exatidão da quantidade e preço cobrados; conferir numeração e organização dos documentos antes de enviar para a contabilidade;
- e) **gerar relatórios** – o que pode incluir emitir boletim estatístico, planilha, mapa de receita e balancete de diárias e PDVs;
- f) **orientar sobre procedimentos** – o que pode incluir orientar recepcionista, caixa e demais emissores de comprovante de débito sobre procedimentos, preenchimento, tramitação e lançamentos;
- g) **analisar e registrar ocorrências** – o que pode incluir analisar o *log book*; registrar ocorrências, providências e recomendações, para evitar reincidência de erro e falhas identificadas na auditoria;
- h) **atualizar sistema** – o que pode incluir fazer cópia de segurança (*back up*); proceder à indexação; transmitir lote de venda de cartão de crédito; proceder à mudança de data; reativar a interface do sistema; colocar máquina em condição de operacionalidade, com data atualizada;
- i) **apoiar a equipe da recepção** – o que pode incluir realizar *check in* e *check out*; receber pedidos e transmiti-los aos responsáveis; receber, anotar e entregar mensagem; preparar o fechamento da conta do hóspede; conferir conta em aberto; resolver questões de *overbooking* e *no show*;
- j) **operar equipamentos da recepção e lobby** – o que pode incluir verificar o fechamento de registradora, emissora de boleto, fatura, nota fiscal e registro; operar computador, impressora, telefone, central telefônica, tarifador de chamada, fax, calculadora e máquina de cartão de crédito.

5 COMPETÊNCIA

A competência necessária ao alcance dos resultados esperados deve ser avaliada através dos seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes:

5.1 Conhecimentos de:

- a) técnicas de auditoria em sistemas de meios de hospedagem;
- b) tipos, estrutura, funcionamento e procedimentos dos meios de hospedagem;
- c) requisitos de apresentação e higiene pessoal adequados à ocupação.

5.2 Habilidades para:

- a) cálculos matemáticos e elaboração de planilhas e gráficos para análise e controle;
- b) leitura e escrita para registro de ocorrências, sugestões e orientações.

5.3 Atitudes/Atributos:

- a) memória de curto e médio prazo, que possibilite recordar detalhes de lançamento específico;
- b) atenção concentrada e acuidade visual para identificar discrepância em planilha e relatório;
- c) racionalidade, avaliação crítica, capacidade de observação e sistematização;
- d) raciocínio lógico e capacidade de decisão para argumentar oralmente e por escrito;
- e) segurança no relacionamento interpessoal e equilíbrio emocional em situações embaraçosas;
- f) simpatia, empatia e domínio de regras de etiqueta social no trato pessoal e na correção de comportamento inadequado.

Anexo A (informativo)

Outros resultados

Este anexo tem o objetivo de exemplificar outros resultados aplicáveis em situações particulares da ocupação de auditor noturno ou auditor em meios de hospedagem. Estes resultados não são exigidos por esta Norma.

- a) **comunicar-se em outro idioma** – o que pode incluir utilizar vocabulário operacional, em inglês ou espanhol, necessário para informar ou resolver problemas e encaminhar solicitação do hóspede;
- b) **apoiar a gestão do negócio** – o que pode incluir ministrar treinamento; promover programa de capacitação; participar da ação de implantação de programa da qualidade; supervisionar e viabilizar a organização e conservação de todas as instalações do estabelecimento; preencher mapa de controle de resultado; avaliar desempenho; sugerir solução para melhoria do desempenho;
- c) **atuar como caixa da recepção** – o que pode incluir receber pagamento de cliente; verificar depósito bancário; fazer controle de débito; preparar nota fiscal fatura; fazer fechamento de conta, efetuar sistema manuscrito de faturamento; identificar diferença de caixa; transferir receita entre centros de custo;
- d) **atuar como auxiliar de reserva** – o que pode incluir reconhecer as necessidades do cliente; identificar e oferecer acomodação disponível, que atenda à expectativa do cliente; informar valor da diária e forma de pagamento; registrar depósito antecipado para pagamento; comunicar confirmação; proceder mudança de reserva e cancelamento; dar informações a respeito da cidade e atrativos turísticos.

Cada resultado exemplificado neste anexo requer competência e respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes que podem não estar estabelecidos na presente Norma.

ANEXO B – CHECK-LISTS DE AUDITORIA

HOTEL B

CHECK-LIST – AUDITORIA NOTURNA

ATIVIDADES EXECUTADAS	S	N
- Recolher e separar os relatórios de caixa (front office)		
- Separar os cartões de crédito por administradora		
- Conferir os cartões de crédito com os lançamentos nas faturas, verificando valor, nome e/ou ainda autorização de terceiros		
- Confrontar os slips dos cartões de crédito com os relatórios do Fidelio		
- Confrontar os slips dos cartões de crédito com os resumos dos POS's		
- Verificar as tarifas, confrontando os valores do relatório com os processos de reservas, apontando e verificando as possíveis discrepâncias		
- Verificar o valor do ISS levando-se em consideração a equivalência com o valor das diárias		
- Verificar lançamentos x documentação de paid out's, miscellaneous e rebates		
- Verificar os fechamentos de faturas em c/c se os mesmos apresentam os respectivos vouchers/fax's de autorização		
- Verificar os fechamentos em cash		
- Colocar as Faturas em sequência numérica crescente, preenchendo o Relatório "Check Control Front Office"		
- Verificar os relatórios de fechamentos do Valet Parking		
- Verificar os relatórios de fechamentos do Health Club		
- Verificar os relatórios de fechamentos do Business Center		
- Verificar o relatório de discrepância (governança x front office), enviando o mesmo posteriormente para o controller		
- Imprimir os relatórios de A&B do Micros e Fidélío para conferência/confronto dos lançamentos das receitas dos PDV's, corrigindo as possíveis discrepâncias		
- Organizar as BEOS de eventos para confronto c/ os valores lançados nas NF's		
- Colocar as NF's dos PDV's em sequência numérica crescente		
- Confrontar os slips de cartões de crédito com os valores lançados nas NF's		
- Preparar o relatório de Recapitulação de Vendas		
- Encerrar os POS's		
- Fechar as contas máster: 9002 – Various (paid out's) /9199 – Alimentação dos Associados/9099 – Promoção de Vendas/9500 – Interface de Telefone/9001 – Various Minibar		
- Imprimir o relatório de movimentação (Balance Check Report)		
- Proceder à indexação do Fidélío		
- Imprimir os relatórios preliminares do fechamento		
- Rodar a Auditoria Noturna (Fidélío)		
- Liberar os terminais (Front Office/A&B)		
- Preparar no CCMail o GOG Report		
- Preparar o Daily Report		

HOTEL C

CHECK-LIST DIÁRIO DE AUDITORIA

- () Trocar a fita do back up
- () Verificar se as chaves de Vip's estão pra cima
- () Data __/__/__ Ocupação: __% Aptos Ocups.: __ Di media: __ Hosp.in House: ____
- () Avisar ao room service sobre Vips com early check-in
- () Dar o c-in nas reservas garantidas (3) (4) (6) “colocar sinal (+)”
 - (3) garantidas pela empresa – by dcto: leading, fax ou outro dcto, ou garantidas pelo pax: cc.
 - (4) garantidas por depósito
 - (6) garantidas por grupos (eventos)
 - não esquecer de colocar o número do apto. no passaporte, no welcome card e no documento!
- () Pré registro – fazer c-in normalmente e colocar “pre” no profile
- () Checar reservas do dia seguinte (Vips, data e profile/remarks)
- () Verificar se as reservas com diárias zeradas estão com as assinaturas dos Srs. X e/ou do Y
- () Dar #9
- () Emitir os relatórios :
 - Guest in house by name
 - Guest rate check report – by room number
 - Aptos. vagos limpos (all rooms ou clean rooms)
 - Open balance all
 - Vips (dia seguinte)
 - Departures all e arrivals by room number
 - 2 relatórios guest in house c/ diária para Sra. Z e Sr. X

anexar aos relatórios de depto após auditoria.
- () Com o relatório “rate check report” - conferir as diárias e forma de pagamento.
 - Em caso de pagto. faturado verificar o fax de autorização e se o routing está efetuado corretamente.
- () Conferir as pré-autorizações se estão corretas.
- () Verificar no sistema se as reservas estão com “y” no rate fixed.
- () Conferir se as contas PM's estão com as diárias zeradas.
- () Conferir as contas: 900, 9500 e 9600 = saldo zerado
011 = verificar alguma discrepância

IMPORTANTE

- () Lançar gorjetas do bar, R. Service e eventos, se houver
- () Emitir relatório: financeiro – auditoria s/p. out e o relatório de p.out (2 cópias se houver algum paid-out)

- () Preencher formulário de caixa: verificar p.outs / verificar US\$ / anexar via azul do p.out no relatório / preencher US\$ com os 04 últimos dígitos de série da nota e anexar os mesmos
- () Fechar o caixa – em F. Office: cashier – cashier – close n’ ** - show (no) a vista = 0 – close (yes) – print (yes)
- () Xerocar o caixa e enviar para o cofre: relat. de close cashier + rel. p.out + auditar s/ p.outs + NFs que estiverem na gaveta do caixa

PARA RODAR A AUDITORIA

- () Verificar se há mais algum c-in ou c-out e mudar room night – eventos e pax que não saíram na data estipulada (cuidado c/ routing)
- () Cancelar reservas não garantidas
- () Tirar ***todos*** os computadores do ar
- () Tirar telefonia do ar
- () Colocar no back office login: auditor (só após 01:00h)
- () 1 – quem está usando o Fidelio (ninguém pode estar usando Fidelio, nem colibri)
- () 2 – back-up pré fechamento
- () 3 – findex fix full / fechamento do dia
- () 4 – auditoria noturna (os relatórios serão impressos automáticos)
- () Esperar para entrar no ar novamente nos 2 computadores do balcão da recepção. * o comp. Da auditoria continuará emitindo relatórios!
- () Colocar telefonia no ar
- () Em reservations emitir relatórios: vip/tratamento/vip, forecast ver % e open balance all e status apartamentos “guest in house” (5) N.
- () Destacar e anexar todos os relatórios
- () Caso os profiles sumam, fazer a manutenção
- () Pré determinar aptos vips c/ early c-in
- () Avisar governança e room service para subir cestas de frutas dos vips c/ early c-in e retirar as cortesias de reservas NGTD
- () Abrir o caixa novamente (biling)
- () Conferir extras dos pax

PROCESSOS REFERENTES À RECEPÇÃO APÓS A AUDITORIA

- () Conferir chaves e pinos (caixa+gaveta+1-52). ____ c/pax ____ miss
- () Checar pasta de pendência (back office – na gaveta)
- () Arquivar notas dos departamentos
- () Dar c-in em eventos (se houver) e efetuar lançamento de aluguel de sala

- () Conferir contas das UHs: 900, 9500, 9600 (saldo=zero) e 011 (discrepância)
- () Conferir a folha de jornais para hóspedes (relat. in house by room s/ di)
- () Conferir se estão corretos os passaportes, welcome cards e envelopes. *deverão estar “ok” com relação ao docto das reservas!
- () Preencher o log da auditoria
- () Anotar no log pax que dormiram fora
- () Preencher controle de NB's
- () Preencher o livro de registro de hóspedes
 - Verificar se chegou algum fax para pax
- () Dar #7
- () Fazer cobrança de jornais (paid-out ou miscellaneous)

ITENS IMPORTANTES PARA NÃO ESQUECER

- ✓ Transferir valores entre contas (D-move)
- ✓ Mudança de routing e data de saída – quando o pax não saiu na data correta do docto. e necessita estender sua estadia no hotel, mas não será faturado – pois fax não cobre
- ✓ Conta 011 – 900 – 9500 – 9600 – saldo tem se ser = zero
- ✓ US\$/ paid outs pendente = US\$ paid outs atual do turno II + pendentes
- ✓ Reais = caixa - p.out do meu turno - US\$ do meu turno
- ✓ NB – biling – new posting – 103 complemento de diária pax c/ diária zerada cobrar 30% tarifa balcão; diária confidencial cobrar R\$100,00 em “LKG” + 6% ISS; R\$150,00 em “SUE” + 6% ISS.
- ✓ Cofre R\$ 3,00
- ✓ Xerocar as diárias zeradas e enviar p/ controladoria
- ✓ Campo special fields – anotar segunda chave de pax
- ✓ Cash advanced máximo =R\$150,00 – lançar p.out código 800
- ✓ Carro (táxi) a disposição – preencher miscelaneus lançar na conta do pax (cód. 117) + 10% de taxa (cod. 315) via amarela para taxista – via branca na pasta do pax – via azul controladoria
- ✓ Back-up à 01:00 “automático” (verificar fita do dia)
- ✓ Para ligar para:
 - Apartamentos – 8 + num. do apto (atenção c/ as suites: elas tem mais de um ramal – lista no varal)
 - Andares – 8 + num. do andar + 0 (zero)
 - Departamentos – disque apenas o número do ramal
 - Bip – 746 + (#81 + num. bip) + ramal
- ✓ ISS = 5,26% taxa turismo = R\$ 1,20

- ✓ No primeiro dia de cada mês arquivar os fechamentos de caixa e discrepâncias do mês anterior e tirar relatório de telefonia para Sr. J.
- ✓ Manter as FNRH antigas por 3 meses
- ✓ Chaves:
 - 1 – 011, 013, 015, 017
 - 2 – 021, 022, 023, 024, 025, 026, 027
 - 3 – 031, 032, 033, 034, 035, 036, 037
 - 4 – 042, 043, 044, 045, 046
 - 5 – 051, 052, 053, 054, 055, 056, 057
 - 6 – 061, 062, 063, 064, 065, 066, 067
 - 7 – 071, 072, 073, 074, 075, 076, 077
 - 8 – 081, 082, 083, 084, 085, 086, 087
 - 9 – 091, 092, 093, 094, 095, 097
 - 10 – 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107
 - 11 – 112, 113, 114, 115, 116, 117
 - 12 – 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127
 - 14 – 142, 143, 144, 145

HOTEL E

CHECK LIST AUDITORIA

RECEPÇÃO E AUDITORIA NOTURNA

- Abrir turno no Log Book e ler acontecimentos do dia,
- Rodar Back-up antes,
- Tirar relatório de emergência (01, 07, 02, 03 e 04),
- Conferência de pelo menos 1 caixa para trabalho,
- Imprimir relatório 05 e 06 de minibar e entregar ao caixa para efetuar lançamento de ventilação. Abrir RP 5000 e após lançamento do caixa, estornar com justificativa VENTILAÇÃO. Encerrar RP 5000 emitindo nota fiscal,
- Emitir relatórios de check-ins previstos e aptos vago limpo,
- Finalização POS e efetuar redução Z,
- Emitir relatórios 15, 17, 12, 41 para produção da telefonia,
- Emitir relatório 09 de notas emitidas e verificar se existe alguma nota com saldo,
- Conferência de diárias emitindo relatório 01. Conferir também café incluso,
- Conferência faxes reservas e arquivar,
- Conferência uso da casa, cortesia e descontos,
- Confrontar relatório 05 VEHS com o PDV (8/2/1), (8/2/9), (8/2/4) e resumidos (8/2/4),
- Tirar telefonia do ar e lodgenet,
- Indexação,
- Rodar auditoria PDV e VEHS,
- Indexar somente PDV,
- Auditar COMPLIMENTS e BAC,
- Rodar ATU e o back-up após
- Logar telefonia e lodgenet
- Verificar estornos e justificativas
- Emitir relatórios após auditoria,
- Conferência dos caixas,
- Programar wake-up
- Conferir faxes TT e TY,
- Atualizar dólar no sistema,
- Emitir RDS dias 10, 20, 30 e enviar à sede via fax. No dia 31 enviar RDS à matriz.

HOTEL F

ROTINA TURNO III

PRIMEIROS PROCEDIMENTOS (RECEPÇÃO) - Ao chegar:

- Ler LOGBOOK e fazer a abertura do turno no mesmo. Responder às observações deixadas para o turno III e confirmar se houveram respostas para as observações deixadas durante a noite anterior.
- Conferir Fundo de Caixa e Caixa da Empresa A e fazer as anotações necessárias de mudança de turno, sempre na presença de um dos recepcionistas do turno anterior. Em caso de diferença, esta deverá ser apontada e verificada posteriormente pelo turno responsável pela mesma.
- Verificar possíveis encomendas ou correspondências a serem entregues, mesmo nas máquinas de fax que ficam no departamento de reservas. Se possível encaminhá-las aos respectivos apartamentos a fim de evitar reclamações futuras. Obs.: Ligar sempre no apartamento antes de mandar o mensageiro, levando em consideração o horário (não enviar nada após 24:00hs a não ser em caso de extrema necessidade).
- Verificar através do sistema os check outs ainda previstos. Relatório 8.12.P. Em havendo check outs ainda previstos, confirmar com os recepcionistas do turno anterior se foram confirmadas as prorrogações para os devidos aptos. Caso não tenha sido confirmada a prorrogação, entrar em contato o mais rápido possível com o hóspede para verificar se o apto. já não está desocupado sem baixa no sistema. Se não houver resposta pelo telefone, fazer nova cópia de chave e enviar o mensageiro até o apto para verificar se ainda há pertences do hóspede no mesmo. No caso de haver, seguramente o hóspede não conseguirá adentrar ao apto, o que o obrigará a se dirigir à recepção assim que chegar. No caso de não haver este apto deverá ser colocado em pendência e checado posteriormente (no dia seguinte) pelo pessoal do turno I (responsável por verificar os check outs previstos ainda in após as 12:00hs). Lembrar de orientar os mensageiros a sempre tentarem tocar a campainha antes de abrir a porta do apto e observar o seu interior antes de acender as luzes, para não haver surpresas indesejadas.
- Verificar os check ins previstos, a disponibilidade de apartamentos por tipo e se há observações específicas para os check ins ainda a serem efetuados, tais como cortesias para Vips, correspondências, recados etc.
- Verificar se foram deixados relatórios de apoio para trabalho manual em caso de problema no sistema. No caso de não haver, emitir: 8.2.1/ 8.1.17/ 8.3.4/ 8.3.44.
- Antes das 24:00hs fazer o fechamento de lote das maquinetas POS (MasterCard/ Amex/ Visa).
- Após as 24:00hs fazer check in das reservas garantidas por no show (opção 2.1.) e aguardar até o momento de rodar a auditoria do sistema (VEHS) para então fazer o lançamento manual da diária referente aos no shows (opção: 3.1.1./nº apto/ DI/ NS/ Valor da diária – conforme slip de reserva). As reservas que não possuírem garantia de no show cairão automaticamente após a auditoria do sistema. OBS.: as reservas garantidas de no show trazem na consulta com F5/status 0/chegada no dia, a opção S (de sim) ao lado do status da reserva, enquanto que as não garantidas trazem a opção N (de não).
- No caso de pré-registro, fazer o check in normalmente (opção 2.1) e deixar todo o processo na caixinha de check in previstos. O mesmo vale para os no shows garantidos. Anotar sempre os números dos aptos e que se trata de no show ou pré-registro para facilitar a localização pelo turno seguinte.
- Durante o processo de conferência da auditoria noturna, fazer as chaves e passaportes da Empresa A, e logo após a auditoria fazer o check in no sistema. O check in efetivo da tripulação se dá geralmente entre 6:00hs e 7:00hs. Deixar a postos caixinha de grana da Empresa A juntamente com maquineta manual da Amex para atender o procura – que geralmente é maior que a procura.
- Fazer fechamento de caixa caso tenha havido recebimento (8.3.7.data.cód usuário). Observar se foi feito algum recebimento antes de rodar a auditoria. Neste caso, deve haver dois fechamentos de caixa, um com data do dia anterior à auditoria e outro posterior a ela. Os procedimentos para fechamento de caixa são comuns a todos os turnos.
- Rever as anotações no log book, atualizando-as à medida que os fatos forem ocorrendo. Recontar o fundo de caixa e o caixa da Empresa A, se possível minutos antes da passagem de turno.

ROTINA DA AUDITORIA NOTURNA

- Retirar da gaveta da auditoria todas as comandas lançadas no decorrer do dia, inclusive os boletos de estorno. Organizar por ponto-de-venda para conciliação com relatórios.
- Emitir os relatórios de borderô de débito e crédito correspondente aos PDVs utilizados durante o dia para conferência (basicamente: DI/ RT/ RS/ FB/ LB/ LV/ DS/ FX/ TA/ SH/ ES/ EV). Em alguns casos não são feitas comandas, como no caso de early check in, late check out, aluguel de salão, estacionamento, ainda assim estes deverão ser confirmados através dos relatórios correspondentes a cada caso (8.1.17.E/ 8.2.12.E/ O.S.Eventos, etc).

Para os early check in e late check out deverão ser observados os horários de check in/out no sistema e as observações constantes das reservas no que se refere à cobrança.

Já no caso de eventos, o instrutivo de grupo deverá ser lido e conciliado com os lançamentos feitos no sistema.

- Observar se as comandas referentes a aptos que foram feitos check out não estavam com encerramento a faturar. Nestes casos as comandas deverão ser separadas para serem enviadas ao faturamento. As que se tratarem de pagamento direto já out poderão ser jogadas fora. Uma vez feita a conferência, as notas não localizadas deverão ser apontadas para serem cobradas dos PDV responsáveis pela emissão a fim de que sejam passadas à recepção. Toda e qualquer correção no que se refere a valores lançados equivocadamente pelos PDVs deverão ser registradas em comanda de diversos e deixada cópia na pasta do hóspede, para justificativa no momento do check out. Comandas não lançadas pela recepção ou qualquer outro PDV cujo apto tenha feito check out deverão ser passadas à Gerência de Hospedagem para em seguida serem encaminhadas para o PDV competente. O mesmo se fará com as comandas cujas assinaturas não batam com a do hóspede. Essa conferência deverá ser feita no momento em que for guardar as comandas nas respectivas pastas. Por uma questão de feeling, verificar os aptos com numeração aproximada daquele que estiver errado.
- Após a conferência de lançamentos, já de posse do relatório de check ins efetivos no dia, retirar todas as pastas destes aptos para conferência da documentação. Considerar apenas os aptos que foram check in após auditoria do dia anterior, já que o sistema considera todos os check ins feitos após as 00:00hs.
- Deverão ser verificados slips de reservas, fax de reservas, vouchers, ficha social do hóspede e toda e qualquer informação possível e imaginável que justifique a situação da reserva no sistema. Em muitos casos as mudanças feitas nas reservas não constam do processo. Neste caso, verificar log book, histórico de reservas, histórico de hóspedes etc., até que se tenha uma posição mais segura. Não havendo a possibilidade de manter as condições da reserva, fazer as devidas alterações e comunicar imediatamente o departamento de reservas através de mensagem pelo computador e fazer as mesmas anotações no log book para conhecimento de todos.
- Após a conferência dos check ins previstos, emitir um relatório de hóspede na casa 8.2.1. ocupados, e verificar se as diárias dos aptos estão de acordo com os respectivos contratos, bem como se as tarifas que estão como balcão estão corretas, para não haver estornos desnecessários.
- Rodar a Indexação do PDV antes de o Caixa do Restaurante rodar a auditoria do PDV.
- Feitas todas as conferências e correções devidas, iniciar o processo de auditoria no sistema. Para tanto será necessário tirar todos os usuários do ar. Telefonia, restaurante, recepção e eventualmente alguma máquina de reservas que esteja logada. Atentar para o fato de algumas vezes a janela do DOS estar minimizada com o sistema no ar. Não há necessidade de desligar as máquinas.
- Do micro RECEP2, abrir a pasta na área de trabalho do Windows que tem o título de AUDITORIA. Esta pasta contém alguns ícones que estão numerados e com seus respectivos nomes, ou para a finalidade a que se destinam. Na seguinte ordem:

1 - INDEXCM 1° - dar dois cliques rápidos sobre o ícone para abrir uma janela em ambiente DOS que dá acesso à indexação. Escolher a opção OPERAR EM TODOS OS HOTÉIS <enter>. Confirmar operar em todos os hotéis OK <enter>. Em seguida aparecerão quatro novas opções; escolher a opção 04, que poderá ser selecionada descendo o cursor com setinha para baixo ou simplesmente digitando o número 4 no teclado <enter>. Aparecerão quatro outras novas opções:

FRONT S/PACK

GERAL S/PACK

*CONDOMÍNIO**T.R RESTAURANTE*

Neste caso deverá ser teclado <enter> sobre cada uma das opções para que seja iniciada a indexação em cada uma das configurações. Como não é possível saber após o término de cada uma das opções qual deverá ser a próxima, é necessário bastante atenção para que seja executada uma de cada vez. O tempo de cada execução é bastante variado, girando em torno de 15 a 20 min. cada uma das configurações. Lembre-se: ao término de cada um dos passos da indexação selecionar o seguinte com setinha para baixo e <enter>.

2 - ATU - O próximo passo será o ATU. Basta um duplo clique com o mouse que ele executa sozinho a atualização. Assim que terminar também retornará sozinho para a janela da pasta Auditoria.

3 - BACK UP - Para executar o back up neste passo basta um duplo clique rápido e em seguida <enter>.

4 - VEHS - Feito o back up de dados (3º passo), abrir o VEHS com um duplo clique e entrar no sistema para rodar a auditoria do VEHS (opção 07). S para rodar a auditoria, SIM sobre NÃO para confirmar. Se aparecer a mensagem de que há nota fiscal emitida sem encerramento esta deverá ser cancelada, já que não se sabe qual a forma de pagamento desta nota ou porque razão a conta não foi encerrada. Fazer as devidas anotações no log book para que providências sejam tomadas. Se a mensagem for de conta encerrada com saldo, esta deverá ser reaberta em pendência para que o sistema possa executar a auditoria. Após a auditoria ela poderá ser fechada novamente que não haverá problemas. Observar que neste caso o sistema solicitará que a nota seja cancelada, porém esta mensagem deve ser ignorada, apenas reabrir e encerrar a conta após a auditoria. Finalizada a auditoria do sistema, verificar o relatório 8.5.36 se todos os dados estão corretos, principalmente os dados estatísticos (último quadro à direita). Caso as estatísticas estejam zeradas, retornar no passo 1 (INDEXCM) e selecionar a opção indexar apenas um arquivo e então escrever sobre o quadro de arquivos: RESAT <enter>. Finalizada a indexação do RESAT, retornar no VEHS e rechecar o relatório 36 (se tudo correu bem ele sairá correto).

5 - SALVA TOTAL CM - O último passo agora é a salva total, que pode ser feita da máquina RECEP 2 ou RECEP 1, de preferência uma por dia. Basta um clique duplo para iniciar a salva. Finalizada a SALVA, fechar a pasta AUDITORIA e abrir o VEHS pelo ícone VEHS da área de trabalho.

- Emissão de Relatórios para os departamentos: DESCONSIDERAR.

RELATÓRIOS**Módulo 1 - Reservas**

Rel. 13 – Previsão de Ocupação dia – 1 cópia: Hospedagem
 13 – Previsão de ocupação mês – 2 cópias: Auditoria/ vendas
 17 – Check ins previstos – 3 cópias: Recepção/ Hospedagem / vendas

Módulo 2 - Recepção

Rel. 01 – Situação de UHs ocupadas com diária – 4 cópias // salas c/diárias – 4 cópias: auditoria/ recepção/ Hospedagem/ vendas/ Sra. C
 01 – Situação de UH's ocupadas sem diárias – 5 cópias // salões sem diárias – 05 cópias: restaurante/ room service/ frigobar/ Sr. C / manutenção
 02 – Hóspedes por nomes – 2 cópias: segurança/ telefonia
 12 – Check out e late check out (t/t) – 3 cópias: Hospedagem/ recepção/ frigobar

Módulo 3 - Caixa

Rel. 04 – Saldo de hóspedes por setor – 1 cópia: Recepção
 05 – Borderôs por cod./deb. (sim/ordenado/não) – 2 cópias: auditoria/ administração
 07 – Recebimento e pagamento (separar) – 2 cópias (dia anterior): auditoria/ administração
 09 – Relação de notas – 2 cópias: auditoria/ administração
 10 – Relatório de saldos (acima de 2.500,00) – 1 cópia: Hospedagem
 25 – Relatório de estornos e desc. – 1 cópia (dia anterior): auditoria
 35 – Relatório de transferências – 1 cópia (dia anterior): auditoria
 44 – Relatório de saldos - 2 cópias: auditoria/ administração

Módulo 5 - Gerencial

Rel. 36 – RDS (índice/não conv) – 6 cópias: Administração/ Hospedagem/ vendas/ Sr. E / C/ Sr. H

HOTEL G

AUDITORIA

1. Caracterização do frigobar (repasse para A&B o que foi lançado pela recepção)
 - Relatório 05 no vídeo (borderô de BU) para verificar os estornos ocorridos
 - Imprimir relatório 06 com opção sintético e fazer os acertos correspondentes com os estornos
 - Enviar para o restaurante
2. Imprimir leitura X e redução Z dos três terminais
 - Abrir PDV
 - 9
 - 5
 - impressora fiscal
 - RT
 - Relatório
 - Leitura X
 - Redução Z (ao término da leitura X)
3. Após o rest. ter lançado o novo valor de frigobar determinado no item 1, estornar este valor na RP 6000.
4. Conferência dos check-ins do dia:
 - Imprimir relatório 01 com valor de diária, UH's ocupadas, sem resumo final de página e com origem/segmento.
 - Conferir todos os campos junto à reserva (diária, doc. de faturamento no back, origem, segmento, nome da empresa, data da hospedagem do pax, obs. da reserva etc.).
5. Dentro do faturamento, emitir relatório 15:
 - 8
 - 1
 - 15 (borderô) – sempre mudar a data para o dia que foi o trabalho da recepção
 - deseja somente notas não faturadas – N
 - relatório resumido – S
 - data de emissão – S
6. Visualizar relatório 07 (VEHS) e verificar se o valor total do relatório 15 (item 5) é igual ao total deste relatório.
7. Organizar notas de faturamento (na gaveta auditoria) por ordem alfabética do agente – empresa. Conferir valores das notas com os valores contidos no relatório 15.
8. Conferir todas as faturas:
 - Agente/empresa;
 - Valores de diárias;
 - Quantidade de dias com a quantidade autorizada no documento;
 - Documento fax (informações contidas).
9. Dentro de faturamento
 - 6
 - 4
 - 2
 - Conferir os agente/empresa
 - Alterar o contato com a empresa (inserir nome da pessoa na empresa para enviar a fatura)
 - Verificar se consta conta cliente: 1.1.11.01.0001 e conta hóspede casa: 1.1.11.08.0001
10. Alterar contratos:
 - 6
 - 5
 - 2
 - Agente/empresa
 - Inserir contrato vigente (verificar se os outros contratos estão corretos)

- Verificar se a agência faz parte da lista de comissões deduzidas diretamente no boleto bancário e colocar 10% (caso faça parte), do contrário deixar este campo sem preenchimento
 - Verificar nº de cobrança: 341-1 (Itaú)
 - Na tela pequena que aparecer contendo: 1ª parcela – colocar 10 caso a agência não seja filiada na listagem FAVEC e 0 caso seja filiada
 - Índice bloquete: 0
 - Taxa cobrança: 0
11. Faturas relacionadas FAVEC:
- Dentro de faturamento: 1,1,2
 - Inserir o número da nota fiscal
 - Colocar data de vencimento da fatura: 1-10=23, 11-20=03, 21-31=13
 - Data do faturamento: 10 20 ou 30/31 (data de emissão do faturamento)
12. Impressão de duplicatas
- Faturamento: 1, 2
 - Teste impressão : N
 - Imprimir fatura: N
 - % de juros: 0,27%
13. 1. Faturamento
3. Duplicatas X Cobrança
1. Por dia
Duplicatas do dia(dia do trabalho da recepção)
Para cobrança: 341-1
Bloquetes já impressos: N
14. Reimpressão de Duplicatas
- 1. faturamento
 - 2. emissão de duplicatas
 - Teste: N
 - Reimprimir fatura: S
 - Verificar no relatório 15 (no vídeo) os números das faturas. *caso o dia for dezena da FAVEC esperar imprimir todas as duplicatas para ver o último número da duplicata para poder reimprimir.
15. Impressão de Etiquetas
- 1. faturamento
 - 5. impressão de etiquetas
 - 1. por dia
 - Deseja imprimir em atenção: 1
 - Impressora: M
 - Emissão: data do trabalho da recepção
 - Imprimir nº de duplicata: S
16. Indexação de fatura
- Abrir programa: Indexcm
 - 1. indicar arquivo por diretório
 - Selecionar o arquivo H:\Hotal\Fatura com “espaço”
 - ESC
 - Indexação com Pack
 - Sim
 - Apagar índices
17. Integração com o Banco
- Abrir programa: IntBanco
 - H – Itaú
 - B – criação de arquivo DBF
 - Indicar código do banco: 341-1
 - Aceite: N
 - Espécie: 01
 - Sub-carteira: 109

- Juros: 0,27%
 - Instruções codificadas: 00-99
 - Carteira: H
 - C – criação do arquivo TXT
 - Anotar o nome do arquivo que aparecer na parte inferior da tela
18. Impressão de boleto:
- Na área de trabalho abrir ícone: impressão de boleto
 - OK
 - Arquivo
 - Impressão
 - Arquivo Externo
 - H\Hotal\Cobrança*nome do arquivo anotado*
 - Imprimir
19. Rodar Back-up na área de trabalho:
- Colocar data da auditoria (data de trabalho na recepção)
 - Salvar
 - Sair
20. Impressão de Relatórios
- Relatório 05 – VEHS (borderôs)
 - CF – café da manhã
 - RT – restaurante
 - PS – pacote e seminários
 - BA – bar
 - BU – frigobar
 - BQ – banquete
 - RS – room service
 - DI – diária
 - LV – lavanderia
 - EV – eventos
 - XE – xerox recepção
 - XT – xerox eventos
 - BM – boutique
 - BC – business center
 - FX – fax
 - OU – outros
 - Relatório 07 (recebimentos e pagamentos)
 - Relatório 25 (estornos)
 - Relatório 09 (notas emitidas)
 - Relatório 01 (situação de UH: com valor de diárias; UH's ocupadas; com observação e segmentação)
 - Relatório 01 (situação de UH: sem valor de diárias; UH's ocupadas)
 - Relatório 45 (relatório por status: colocar status 9 contas pendentes do começo do mês até o dia)
 - Relatório 01 (situação de UH: somente UH's vago e limpo)
 - Relatório 17 (check ins previstos do dia de trabalho e do dia seguinte)
 - Relatório 04 (saldo de hóspede por setor)
21. Rodar programa Atualiza
22. Indexação
- Tirar telefonia do ar
 - Indexcm
 - 1.
 - Marcar todos os arquivos com “espaço”
 - ESC
 - Com Pack
 - Apagar índices
23. Conferência / Organização das notas fiscais (2ª vias)

- Verificar notas canceladas (junto ao relatório 09)
 - Organizar as notas por ordem crescente
24. Reunir todos os relatórios de A & B
25. Contagem dos Couverts (pratos quentes *sem os cafês)
- RT
 - RS *conta-se os cafês tomados na UH
 - BQ
 - PS
26. Emitir 3 relatórios de situação de UH's (01) completos
27. Rodar auditoria dentro de PDV
28. Rodar auditoria dentro de VEHS
29. Emissão de Relatórios Gerência (VEHS)
Gravar RDS em disco:
- 36 – índice 1 (não converter, gravar em disco; RDS dia mês ano)
 - Relatório 29: n° 36=4 cópias; n° 04=3 cópias; n° 08=1 cópia
 - Telefonia (5) e relatório 10
 - Relatório 14 (resumo geral das atividades)
 - Relatório 42 (controle de ocupação – 3X)
 - Relatório 13 data do dia até o final do mês seguinte
 - Relatório 03 entrar em telefonia, borderô de ligações não tarifadas
30. Emitir relatório dentro do programa PDV
- 8.
 - 2.
 - 14.
 - 99.
 - Moeda: 1
31. Conferência relatório estornos (25)
32. Conferência dos relatórios com o RDS:
- No RDS o subtotal de receita de hospedagem do dia é igual a: Relatório situação de UH's + Borderô de diárias.
 - Receita de telefone: borderô de fax somado com o de telefone.
33. Planilha do Excel de Couverts
- Almoço restaurante = couverts apurados + cafês inclusos (6 por pax) + cafês (16)
 - RT = café incluso (/12) + café (/14) + RT (couverts apurados) - do dia
 - *acumulado é só fazer a mesma soma, porém usando os totais de acumulados no RDS
 - Média do dia: café + café incluso + RT / soma almoço e jantar
 - *acumulado é a mesma coisa, porém utilizando os totais acumulados no RDS
34. Enviar RDS para acionistas:
- email 1, email 2, email 3
35. Ordem dos relatórios:
- Gerente: RDS, controle de ocupação (42), situação de UH's (01), saldo de hóspede (04)
 - Controller: RDS, controle de ocupação (42), situação de UH's (01), relatório de couverts, sumário por código de débito e crédito (8), borderôs de A & B (05), acumulados em receita de PDV (14), todos os borderôs iniciando pelo de diária e terminando pelo de telefonia, (14), (4), (7), (3).
 - Recepção: RDS
 - Chefe de recepção: RDS, saldo de hóspede (04), situação de UH's (01) rel. 10 (saldo elevado).

Conferência check in – passo a passo
Conferência check in – particular (PARTI-00/01/03/02)
<p>Conferir se o c-in foi feito com reserva ou como walk-in</p> <p>Teclar em (F5) status (3), número da UH e teclar (ALT F5)</p> <p>Se estiver como walk-in, segmentação deverá ser (WI) ou (MC) conforme origem</p> <p>Conferir se tem depósito ou não, lembrando que pax habitué e compliments não é preciso de depósito</p> <p>Conferir dados da observação.</p>
Conferência de check in empresa ou agência que estejam sendo (faturados)
<p>Conferir se código do ag/empresa que está na reserva confere com o doc.</p> <p><u>Lembrando que este é um dos dados mais importantes da conferência</u> e caso no DOC conste número de C.N.P.J. o mesmo terá que ser o mesmo apresentado no doc. Conferir dados para faturamento e praça de pagto.</p>
Conferência de check in – empresa ou agência como (pagto direto)
<p>Conferir os dados da observação com os dados da reserva, caso tenha voucher da agência ou doc. da empresa o mesmo deverá ser conferido e os dados do doc deverão ser os mesmos da observação.</p>

HOTEL I

CHECK LIST

RECEPÇÃO E AUDITORIA NOTURNA

Data: ____/____/____

Diariamente:

- ☐ - Log book
- ☐ - Conferir situação do hotel
- ☐ - Relatórios de emergência (check in, saldo, situação das UH's, nome, sobrenome, etc.)
- ☐ - Verificar com os colegas do turno anterior se têm alguma coisa importante para passar
- ☐ - Verificar check-ins previstos e aptos vagos
- ☐ - Finalizar POS antes da meia noite
- ☐ - Auditoria do compliments
- ☐ - Relatório 15, 17, 12 e 41 (para a telefonista)
- ☐ - Conferir diárias e segmentação através do relatório 01
- ☐ - Verificar No Show, anexar fax e passar para o turno a manhã
- ☐ - Arquivar cupons fiscais, FNRH, fax e comprovantes de débito em geral
- ☐ - Emitir relatório 09 e conferir se todas as contas estão com saldo zero
- ☐ - Anotar acontecimentos importantes do período no log book
- ☐ - Verificar se há alguma pendência e tentar resolver ainda no mesmo turno
- ☐ - Conferência do BACK
- ☐ - Programar wake up call
- ☐ - Conferir wake up call – verificar fax e comprovantes das contas faturadas (TT e TY). Verificar se está correto o código TY e caso não esteja, consertar
- ☐ - Emitir relatório 05 com todos os códigos
- ☐ - Verificar estornos com comprovantes e explicações
- ☐ - Verificar cortesias, uso da casa e descontos
- ☐ - Após a auditoria do VEHS colocar a telefonia para tarifar
- ☐ - Conferir os caixas
- ☐ - Confrontar relatórios 05 do VEHS com PDV= 8-2-1, 8-2-9, 8-2-4 resumidos e 8-4-2
- ☐ - Conferir se todas as diárias foram lançadas pelo sistema, após auditoria do VEHS rel 05 DI
- ☐ - Zerar máquinas (impressora) do PDV
- ☐ - Zerar impressoras da recepção
- ☐ - Verificar se realmente todas as impressoras foram zeradas
- ☐ - Efetuar backup antes
- ☐ - Desconectar a interface da lodgenet
- ☐ - Rodar auditoria do PDV e VEHS
- ☐ - Conectar a interface da lodgenet
- ☐ - Rodar ATU
- ☐ - Limpeza do File
- ☐ - Emitir relatórios após auditoria
- ☐ - Encerramento de caixa – envelope e faturadas
- ☐ - Lançar Dollar no sistema
- ☐ - Estorno e conferências dos filmes da lodgenet
- ☐ - Enviar RDS via e-mail para Sr. X nos dias 10, 20 e 30 ou 31 de cada mês
- ☐ - Enviar Relatório de Resultados via e-mail para Sr. X no último dia de cada mês
- ☐ - Enviar RDS e Relatório de Resultados no último dia de cada mês para a sede e para a matriz

Evitar sair após as 7:00 am