



AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS E PROCESSOS FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO HOTELEIRO

Letícia da Silva Flor¹
Rafael Batista Pereira de Oliveira²

RESUMO

O presente trabalho fala sobre os controles internos e padronização de processos em um departamento financeiro. O objetivo é identificar os processos e controles adotados em um setor financeiro de uma administradora hoteleira, analisar a existência destes controles, sua eficácia, e ao final do estudo de caso sugerir melhorias no processo, e implementação de controles eficientes visando mitigar os riscos nas operações. O presente trabalho configura-se como um estudo de caso, onde apresentarei minha perspectiva analítica, como estudante, graças à possibilidade de pesquisa dentro do setor da empresa estudada. Após analisar os controles adotados será possível identificar algumas falhas que podem afetar os resultados desta empresa. E por fim será sugerido melhorias nos controles, visando diminuir os riscos das operações.

Palavras-Chaves: Controles; Processos; Padronização; Planejamento.

ABSTRACT

This paper talks about internal controls and process standardization in a finance department. The objective is to identify the processes and controls adopted in a financial sector of a hotel administrator, analyze the existence of these controls, their effectiveness, and at the end of the case study, suggest improvements in the process, and implementation of efficient controls to mitigate risks in operations. The present work is configured as a case study, where I will present my analytical perspective, as a student, thanks to the possibility of research within the sector of the studied company. After analyzing the controls adopted, it will be possible to identify some flaws that could affect the results of this company. And finally, improvements in controls will be suggested, aiming to reduce the risks of operations.

Keywords: Controls; Standardization; Processes; Planning.

1 INTRODUÇÃO

No setor financeiro, a adoção de controles internos, mesmo que básicos, é extremamente necessária, e a padronização de processos surge como uma ferramenta de gestão, fazendo com que os objetivos traçados pela alta gestão sejam cumpridos no nível operacional.

O setor de contas a pagar tem como objetivo demonstrar as obrigações da empresa, podendo ser elas a curto, médio ou longo prazo. As informações precisam estar corretas, pois correspondem à saída de montante da empresa. O setor de contas a receber é basicamente a entrada de recursos na empresa, advindos da venda de mercadoria ou prestação de serviço, no

¹ Graduada em Ciências Contábeis. E-mail: leticiaflorcontabilidade@gmail.com

² MBA em Auditoria, Perícia e Arbitragem pela ENP, MBA em Finanças pelo IBMEC, docente do curso de Ciências Contábeis pelo UNIESP. E-mail: rafaelbpoliveira@hotmail.com



caso da empresa pesquisada, essa receita vem da venda de serviços, sendo elas geralmente a curto prazo (30 dias).

A existência de controles internos e a definição de processos operacionais claros em um setor financeiro se fazem absolutamente necessária. Eles fazem com que relatórios possam ser mais exatos, lançamentos possam ser mais fidedignos, dando confiança nos registros apresentados.

A inexistência, ou adoção de controles internos falhos, impacta inegavelmente nos resultados de uma empresa, pois não passa confiabilidade nas informações apresentadas; impossibilitando assim a tomada decisão da gestão baseada em informações confiáveis.

No contexto apresentado, este artigo pesquisa buscará responder a seguinte pergunta de pesquisa: existem métodos de controles internos, e definições de processos financeiros na empresa em questão?

Destaca-se a importância da pesquisa uma vez que identificados os controles internos e quais padrões de processos adotados pela empresa, e comprovados sua eficiência ou ineficiência, será possível a adoção de melhorias passando confiabilidade nas informações geradas pelo setor financeiro, que impacta diretamente nos relatórios gerenciais.

Neste trabalho buscarei analisar os controles internos da empresa estudada, quais controles adotados e sua eficácia, bem como os padrões de processos da mesma, e como são introduzidos no setor financeiro.

Para responder a pergunta de pesquisa definiu-se o seguinte objetivo geral:

Analisar os controles internos da empresa estudada, quais controles adotados e sua eficácia, bem como são introduzidos no setor financeiro.

E de forma mais específica:

Analisar o planejamento organizacional da empresa em questão,

Analisar os controles internos adotados e sua eficácia,

Analisar os riscos decorrentes das possíveis falhas destes controles

Mapear os processos operacionais da empresa; fazendo uma análise de como é atualmente, e onde pode ser implantados novos controles e adoção de processos para melhoria da operação.

O presente trabalho configura-se como um estudo de caso, tendo como objetivo analisar os meios de controles internos e os processos operacionais no setor financeiro de uma empresa de pequeno porte no ramo de administração hoteleira.

A escolha pelo estudo de caso foi definida devido à possibilidade de pesquisa no setor financeiro da empresa em questão.

A presente pesquisa será exploratória, para Gil (2002, p. 41) “tem como objetivo principal (...) pesquisas que envolvam o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas como problema pesquisado e análise de exemplos”. A presente pesquisa usa uma abordagem qualitativa. Na abordagem qualitativa o pesquisador não usa métodos estatísticos para apresentar soluções ao problema de pesquisa (RICHARDSON, 2008).

O trabalho será composto por cinco tópicos: A introdução, onde lhes apresento uma breve visão do tema. O referencial teórico, onde venho por meio de autores aprofundar os objetivos específicos apresentados acima. A metodologia, onde será explorado os controles e processos adotados pela empresa estudada. E as considerações finais, que traz a o resultado da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL



Quando pensamos em gestão, avaliamos três elementos importantes para que ela seja bem sucedida: Planejamento, execução e controle.

Para Maximiano (2000, p. 175) "Planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro".

De acordo com Nakagawa planejamento é:

O ato de tomar decisões por antecipação a ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre varias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro. (NAKAGAWA, 1993, p. 48).

Analisando as falas destes autores, compreendemos que o ato de planejar nada mais é que traçar o caminho a ser seguido pela empresa, analisando as eventuais possibilidades e traçando soluções para cada uma delas.



Figura 01: Planejamento organizacional

Fonte: (parceria consultores, 2021)

Disponível em: [http://planejamento_estrategico_como_alavancador_dos_resultados_organizacionais | Parceria Consultores](http://planejamento_estrategico_como_alavancador_dos_resultados_organizacionais_|Parceria_Consultores) acesso em 03 de out de 2021.

Quando pensamos em planejamento, destacam-se três:

Planejamento estratégico:

Segundo Oliveira (1999, p. 42) “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de inteiração com o ambiente”.

Planejamento tático:

O planejamento tático, também chamado planejamento departamental, é o planejamento com enfoque nos principais setores a empresa, tais como o marketing, recursos humanos, financeiro, etc. Por ser um planejamento mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas entre a diretoria e o operacional que ocupam cargos mais baixos no nível de hierarquia. Boucinhas conceitua sobre planejamento tático

O planejamento tático e o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. (BOUCINHAS apud CHIAVENATO, 1994, p. 283)



Planejamento operacional

Neste planejamento todos os níveis da organização estão envolvidos, executando suas tarefas e operações de acordo com o que foi estabelecido nos planejamentos anteriores, visando alcançar os resultados pré-estabelecidos.

Segundo Catelli, planejamento operacional pode ser conceituado.

Com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implantado. (CATELLI, 2001, p.140).

2.2 GESTÃO DE RISCO

Para Assi (2012a, p.21) “Risco pode ser uma ou mais condições de variáveis com potencial necessário de causar dano ao patrimônio da empresa, tangível ou intangível. Muitos riscos são inerentes ao negócio, e a competência do profissional de gestão de riscos e controle reside na seleção de quais riscos a empresa deve tratar”.

Segundo Assaf Neto (2007, p. 215), a ideia de risco “está diretamente associada às probabilidades de ocorrências de determinados resultados em relação a um valor médio esperado. É um conceito voltado para o futuro, revelando uma possibilidade de perda”.

Diz Assi (2012b, p. 20) “O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional, ou organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades”.

Analisando as falas dos autores acima mencionados, compreendemos risco como a possibilidade de eventuais perdas futura. Assi (2012c, p. 42) diz que “O risco, portanto, tem como principal característica a probabilidade de ocorrer ou não, dada determinada alternativa escolhida pelo gestor.”.

O Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO afirma que gestão de risco é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

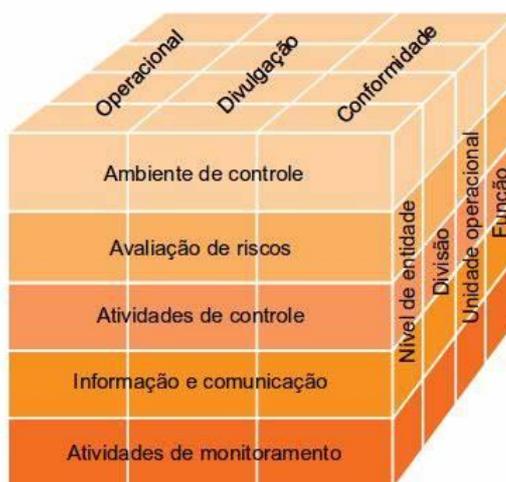


Figura 02: Modelo coso 1

Fonte: Disponível em <http://nova.edição.2017.COSO.ERM.-Integrating.with.Strategy.and.Performance>
- Fortinux.com acesso em 13 de out. de 2021.



Depois dos escândalos financeiros que provocaram a queda das empresas ENRON, Worldcom e outras nos Estados Unidos da América (EUA), o congresso norte-americano promulgou, em 2002, a Sarbanes-Oxley Act (SOX) (1), visando regulamentar os controles internos financeiros (auditoria interna), bem como aumentar a segurança e a credibilidade do mercado.

Os controles internos compreendem o plano de organização, e o conjunto coordenado de métodos e medidas adotados pelas organizações para proteger seu patrimônio e verificar a exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis.

Em consequência, no ano 2004 foi lançada a obra denominada COSO II - Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, (2) que:

“[...] amplia seu alcance em controles internos, oferecendo um enfoque mais vigoroso e extensivo no tema mais abrangente de gerenciamento de riscos corporativos.” (COSO, 2007).



Figura 03: Modelo coso 1

Fonte:

Disponível em <http://nova.edição.2017.COSO.ERM.-Integrating.with.Strategy.and.Performance-.Fortinux.com> acesso em 13 de out. de 2021.

A nova versão, 2017 COSO ERM - Integrating with Strategy and Performance, (3) destaca a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na condução no desempenho da execução da organização.

A primeira parte da obra oferece uma perspectiva dos conceitos e aplicações atuais do Enterprise Risk Management (ERM). A segunda parte é o Framework, organizado em 5 componentes fáceis de compreender que apresentam diferentes pontos de vistas e estruturas operacionais, melhorando estratégias e tomadas de decisão.

O framework foca na importância do gerenciamento de riscos no planejamento estratégico incorporando-o em toda a organização, considerando que o risco influencia e alinha a estratégia e desempenho em todas as funções e departamentos.

O COSO ERM do 2017 está organizado numa série de 20 princípios organizados em 5 componentes inter-relacionados: Governança e cultura, Estratégia e definição de objetivos, Risco na execução, Monitoramento do desempenho e revisão; e finalmente Informação, comunicação e divulgação.



Os 20 princípios cobrem desde governança até monitoramento, são manejáveis em tamanho, e descrevem práticas que podem ser aplicadas de diversas maneiras nas diferentes organizações de todo tipo e setor.

Para uma gestão eficaz e com o menor número de perdas, faz-se necessário analisar o planejamento organizacional, e identificar os pontos onde o risco é mais danoso.

O COSO também afirma que cada um dos colaboradores de uma organização tem uma parcela de responsabilidade no gerenciamento dos riscos; porém é a diretoria e gerencia estabelecer os protocolos de controles que deverão diminuir estes riscos.

No setor financeiro da empresa estudada os riscos mais inerentes onde apresentam-se maior probabilidade de ocorrência são:

Risco contábil:

Quando uma empresa se empenha em práticas contábeis para produtos e serviços de um modo que não atenda os princípios geralmente aceitos, os erros e fraudes contábeis podem resultar em sanções dos órgãos reguladores, ações judiciais dos acionistas e reputação maculada. Pode ser resultado de acidentes ou casos fortuitos, erro de valorização de carteiras, erros de comunicação e discrepâncias no tratamento contábil. (ASSId, 2012, p. 46).

Risco tributário:

É mais amplo que o risco contábil e inclui os riscos de falhas dos sistemas internos de informação, por meio de operações negligentes, projetos de TI ruins ou fraude deliberada. Temos como exemplos relatórios de carteiras, avaliação de ativos, reconciliação, extrapolação de limites e informações gerenciais, neste último vale lembrar que muitas decisões são tomadas por informações gerenciais. (ASSIe, 2012, p. 46).

Risco de demanda:

Incerteza que cerca a demanda futura por um produto ou por um serviço devido à interação de fatores inesperados e incontroláveis, como mudanças imprevistas na regulamentação e mudanças no gosto dos clientes. (ASSIf, 2012, p. 47).

2.3 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos são ferramentas essenciais para a gestão de riscos. Segundo Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 320), são “um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos”.

Os controles internos podem dividir-se em administrativos e contábeis. Nos administrativos, estão inclusos, mas não se restringem apenas ao planejamento organizacional, procedimentos e registros relativos a processos decisivos para autorização de transações pela administração, considerada uma função gerencial associada diretamente à responsabilidade de atingir os objetivos da organização. Os contábeis incluem o plano organizacional, procedimentos e registros relativos à salvaguarda dos ativos e à autenticidade dos registros contábeis, (MIGLIAVACA, 2004).

A alta administração deve ter a responsabilidade pela implementação das estratégias e políticas aprovadas pela diretoria e pelo desenvolvimento de processos que identifique, mensure, monitore e controle os riscos incorridos pela empresa, pela manutenção de uma estrutura organizacional que determine claramente responsabilidades, autoridade e quem se reporta a quem, pela fixação das medidas apropriadas para o controle interno e pela monitoração da adequação e da efetividade do sistema de controle interno (ASSIg, 2012, P. 77).



Os controles devem servir como base de sustentação entre o que foi planejado e o que está sendo executado em uma organização.

O estabelecimento de Controles Internos para o monitoramento de riscos de reporte financeiro possibilita a identificação, a prevenção e a detecção de erros humanos ou falhas sistêmicas muito além da elaboração das Demonstrações Financeiras (Fechamento Contábil), porque os Controles Internos são estendidos aos demais processos de negócios (ex.: Folha de Pagamento, Compras, Vendas) e de tecnologia (ex.: Infraestrutura e Sistemas) que direta ou indiretamente são os processos geradores de informações e dados para a elaboração das Demonstrações Financeiras. (PIZZOa, 2018, P. 82).

Para o COSO, os três principais objetivos de um sistema de controle interno são assegurar:

- Operações eficientes e eficazes
- Relatórios financeiros corretos *f*
- Conformidade com as leis e regulamentos

As ações do controle interno devem acontecer visando garantir que o processo operacional saia conforme o planejado, e mitigar o risco de cada operação, mas independente do controle instalado, eles possuem limitações.

O próprio COSO (2013) destaca que:

Processo, cuja finalidade é assegurar, num grau razoável, que os riscos serão identificados e geridos de tal forma que os objetivos da organização sejam atingidos.

Esta limitação estabelece que embora hajam controles e esforços dedicados, o controle não pode garantir em sua totalidade que as operações não estejam expostas a riscos.

A responsabilidade pelos controles internos é de todos na empresa (PELEIAS, 1999). Como a metodologia de avaliação dos controles internos é nova e apresenta-se em crescimento, seu sucesso depende do envolvimento dos participantes. (CRISANTE NETO, GALHARDO e CRESTO, 2005).

2.4 MAPEAMENTOS DE PROCESSOS

Um departamento financeiro de qualquer empresa tem no mínimo dois setores básicos: o setor de contas a pagar e o contas a receber.

Mesmo que nas organizações de pequeno porte estes setores não estejam separados, toda empresa tem direitos (receitas) e obrigações (despesas) essenciais para seu funcionamento.

O setor de contas a pagar demonstra as obrigações da empresa, podendo ser elas a curto, médio ou longo prazo.

O controle de contas a pagar, conforme orienta Basso (2005), proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período.

O setor de contas a receber demonstra os créditos (receitas) da empresa. É necessária uma correta administração das contas a receber para evitar a inadimplência para empresa, que impacta diretamente no fluxo de caixa da mesma. Segundo Basso (2005) ressalta que, por meio do seu controle, é possível analisar quais são os clientes que estão com os seus pagamentos em dia, os inadimplentes e os valores a receber. Enfatiza Lins (2011) que todo



esse processo inicia com uma eficiente análise da concessão de créditos aos clientes. Fator este que determinará o índice de inadimplência da empresa.

Para que tais informações sejam verídicas é necessário que o setor exista um processo claro definido, acompanhado da verificação de processos para que sejam evitados erros e fraudes, que podem impactar diretamente na DRE.

Segundo Migliavacca (2004, p. 85), “Uma boa gestão financeira é essencial para assegurar o sucesso de uma empresa”.

Para que essa padronização possa acontecer faz-se necessário conhecimento do processo de cada organização. Saber qual seu produto, bem como quais suas fontes de receitas e despesas irá proporcionar realização dos lançamentos corretos, alocação das despesas e receitas nas contas corretas; que resultarão diretamente no fluxo de caixa e resultado final, com uma DRE fidedigna a situação da organização.

3 METODOLOGIA

O presente artigo configura-se como uma pesquisa de natureza básica, de caráter exploratório. Segundo Beuren (2004, p.80) com o exame exploratório “procura-se compreender profundamente o assunto, a tal ponto que traga clareza ou que seja produzido questões primordiais para a continuidade da pesquisa”.

Este trabalho tem o intuito de analisar o setor financeiro de uma administradora hoteleira, e através de pesquisa bibliográfica e o estudo de caso responder as perguntas levantadas nos objetivos inicialmente. Portanto, será realizada uma pesquisa participante onde estarei expondo minha visão analítica dos processos e controles internos adotados no setor financeiro da entidade. Para Knechtel (2014), na pesquisa participante, a fronteira entre o pesquisador e o objeto pesquisa é tênue, uma vez que as pessoas se envolvem com o problema sob investigação, fazendo parte da pesquisa. Isso significa que o objetivo dessa pesquisa é obter a participação da comunidade, por ser uma atividade de cunho educativo e de ação social.

4 ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO

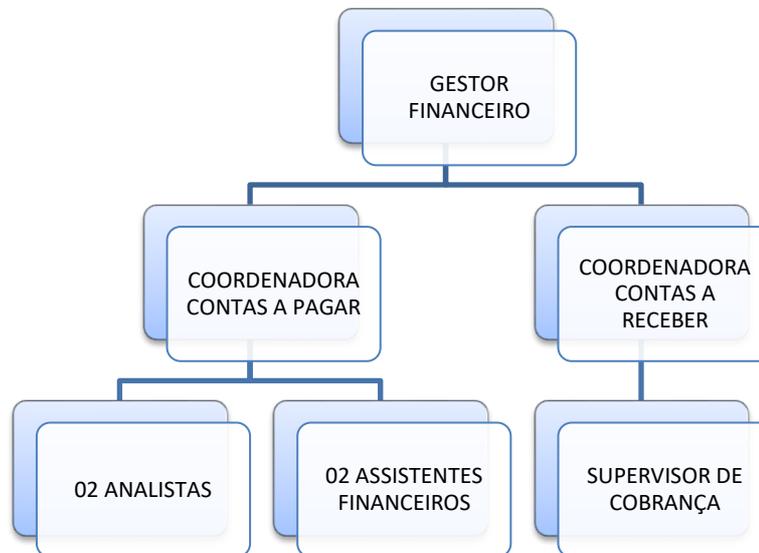
A empresa estudada atua no mercado desde 2012, especializada em administrar, comercializar e gerir hotéis e flats.

Atualmente gerindo sete hotéis, e em processo de capitalização de clientes, consolida-se como uma das mais conceituadas no ramo no nordeste.

Após fechado o contrato de administração, toda parte administrativa e operacional passa a ser gerida pela empresa. Desde a contratação de colaboradores, prestadores de serviços, estratégia comercial e gerencia dos recursos financeiros.

Entrei na referida empresa no ano de 2019, como estagiaria, e atuo hoje como analista financeira. Neste período pude analisar os processos e controles internos adotados. E neste estudo estarei expondo os mesmos, e por fim pontuando as ferramentas a serem adotadas visando a melhoria da operação do setor.

O setor estrutura-se atualmente da seguinte forma:



O organograma acima demonstra como está estruturado hierarquicamente o setor, onde o gestor monta a estratégia e recebe as demandas da diretoria, orienta e repassa para os demais.

As demais funções apesar de diferentes realizam o mesmo trabalho, acrescentando a supervisão de contas a pagar e receber as coordenações.

O setor conta atualmente com oito colaboradores, onde seis são responsáveis financeiros de hotéis, diferenciando apenas o porte.

Os hotéis de menor porte ficam sobre responsabilidade dos assistentes financeiros e coordenadoras (que também são responsáveis por supervisionar o andamento das demandas de todo o setor).

Os hotéis de grande porte ficam sobre responsabilidades das analistas.

Cada responsável financeiro acompanha todo o processo do hotel, desde lançamento/conferência de notas no contas a pagar, receitas no contas a receber, baixas e conciliações no sistema.

Atualmente é utilizado um sistema hoteleiro para realizar a maioria das rotinas financeiras do contas a receber e contas a pagar. Mas, o sistema apresenta algumas falhas operacionais então controles como fluxo de caixa, mapa de saldos, acompanhamento de movimentação do caixa (dinheiro em espécie) é feito no Excel.

O processo de contas a receber é simples, inicia-se com as diárias comercializadas através de portais e sites, bem como diretamente no setor comercial da administradora.

As formas de pagamentos são depósitos antecipados (ted, pix ou o próprio depósito no caixa), cartão de crédito, faturamento ou pagamento em espécie no balcão.

O responsável financeiro da unidade é responsável por acompanhar o crédito destas receitas, verificando se estes créditos estão na conta e realizando as baixas nas faturas e catões de créditos (atualmente manuais) no contas a receber do hotel, lançando os depósitos numa ferramenta chamada controle financeiro e conciliando relatório do sistema operacional com o extrato bancário.

O processo de contas a pagar inicia-se no hotel, onde quinzenalmente os gerentes de cada unidade enviam uma solicitação de compras de produtos para o setor de compras, e após liberação junto à diretoria as compras são realizadas. Após entrega da mercadoria, o almoxarife da unidade realiza o lançamento no contas a pagar e envia os processos (ordem de compra assinada pelo comprador, nota e boleto) para o responsável financeiro da unidade.



Com serviços o processo ocorre diferente, pois o gerente faz a contratação, mas quem é responsável pelo lançamento no contas a pagar é o próprio responsável financeiro da unidade.

Depois de conferidos os processos das compras enviados pelo hotel, e lançadas todas as notas dos serviços contratados no período no contas a pagar, é realizada a triagem semanal; onde emitimos o relatório de pagamentos a serem realizados nos sete dias subsequentes e enviamos para aprovação da diretoria, e logo em seguida para o investidor do hotel (dono ou pessoa responsável em sua ausência).

Após autorizados, os pagamentos são inclusos no banco pelo responsável financeiro, e só debitam depois de validação eletrônica do investidor.

Para analisar os controles adotados pela empresa estudada, estarei fazendo um comparativo com os meios de controles abaixo:

Tipo de controle	Nota
Alçadas	7
Autorizações	8
Conciliação	7
Revisão de desempenho	4
Segregação de funções	6
Normatização interna	3
Informação e comunicação	5
Monitoramento	2

Quadro 01 – Tipos de controle
Fonte:(AUTOR2, ano, 2021)

Podemos considerar as notas do quadro acima de 01 a 10, onde 01 é inexistente na empresa ou mal aplicado e 10 é eficaz e aplicado na empresa.

Como podemos ver no quadro, na empresa há adoção destes controles; porém mal implementados.

Alçadas: São os limites determinados a um funcionário, quanto à possibilidade deste aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição.

Na empresa em questão há distinção de funções de acordo com o nível hierárquico para algumas tomada de decisões; porém outras mesmo de alta responsabilidade não há critério para execução. Apesar de haver necessidade de autorização eletrônica para débitos de valores em conta, alguns colaboradores tem acesso a esta senha e por diversas vezes autorizam na ausência do gestor.

Autorizações: A administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um supervisor para que sejam efetivadas. A aprovação de um supervisor, de forma manual ou eletrônica, implica que ele verificou e validou a atividade ou transação, e assegurou que a mesma está em conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos.

Na empresa analisada, há verificação da maioria dos documentos físicos (notas, boletos etc.) através da triagem semanal, processo descrito acima. Entretanto, esta verificação do relatório semanal é feita de forma física, e o lançamento de notas no período não é bloqueado após emissão do relatório, sendo possível lançar despesas e emitir novos relatórios a qualquer momento por qualquer um que tenha acesso ao contas a pagar. Situação



corriqueira na empresa em questão. Bem como há autorização eletrônica para validar as transações no internet banking, mas como já informado anteriormente alguns colaboradores tem acesso a senha para validação.

Conciliação: É a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando as ações corretivas, quando necessário.

A conciliação é um processo que deve ser feito diariamente, visando descobrir possíveis disparidades e erros no contas a pagar ou receber. Atualmente é feita mensalmente, pois não é possível diariamente devido alta demanda operacional, déficit na equipe e pendencia de alguns outros setores (identificação de credito, envio de nota etc.). O que gera um risco de perdas financeiras, uma vez que se um pagamento não é debitado e a conciliação não é feita, quanto maior o período e aberto o pagamento maior os juros e despesas.

Revisões de desempenho: Acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às metas, aos objetivos traçados.

Na empresa em questão não há revisão ou acompanhamento de processos, e nem planejamento para implantação de algum projeto novo. Quando contratados para sua função, o colaborador é orientado pelos colegas de como funciona a operação, porém após isto não há acompanhamento. Cada unidade segue o processo de acordo com o entendimento do seu responsável financeiro, e estes processos não são oficialmente padronizados. O que já gerou inúmeros problemas no setor, pois após desligamento de algum colaborador, seu sucessor acaba tendo dificuldade de entender algumas operações de períodos anteriores uma vez que a atividade desenvolvida não é padronizada.

Segregação de funções: A segregação é essencial para a efetividade dos controles internos. Ela reduz tanto o risco de erros humanos quanto o risco de ações indesejadas.

Há segregação, porém algumas atividades ainda poderiam ser feitas por setores distintos, a exemplo das notas de serviços serem lançadas e paga pela mesma pessoa. Isto acaba facilitando um pagamento indevido caso o colaborador queira agir de má fé.

Sistemas informatizados: Controles feitos através de sistemas informatizados dividem-se em dois tipos: Controles gerais – pressupõem-se controles nos centros de processamento de dados e controles na aquisição, desenvolvimento e manutenção de programas e sistemas; e Controles de aplicativos – São os controles existentes nos aplicativos corporativos, que têm a finalidade de garantir a integridade e veracidade dos dados e transações.

Existe um sistema, porém necessita de alguns ajustes e parametrizações quando se trata de controle.

Normatização interna: é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade. As normas devem ser de fácil acesso para os funcionários da organização e devem definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos.

Não existe normatização formal, tudo que se deve ou não fazer é falado verbalmente de acordo com que surjam as situações.

Informação e comunicação – A comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização, entendendo que este fluxo ocorre em todas as direções – dos níveis hierárquicos inferiores aos superiores, e comunicação horizontal, entre níveis hierárquicos equivalentes.

É falha, por diversas vezes processos são executados com omissão de informação ou com orientações diferentes. As orientações a cerca de operações se dão na maioria das vezes através do aplicativo whatsapp, o que se pode perder facilmente caso haja perda do aparelho do colaborador. Na maioria das vezes não é respeitada a hierarquia no fluxo da comunicação, nem é feita por meios formais.

Monitoramento – O monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. Ele é o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou



não. O referido monitoramento é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como auto avaliação, revisões eventuais e auditoria interna.

Não existe acompanhamento nem avaliação de controles e processos periodicamente. Os processos são revistos sempre quando surge algum problema vindo de falha de controle. Auditoria raramente é feita, e na maioria das vezes chega a ser mal vista, uma vez que existe diversas falhas nos processos.

Através das notas atribuídas, verifica-se que os controles adotados são ineficazes; uma vez que mesmo quando adotados não há acompanhamento.

Apesar de existir hierarquia, e diferentes funções no setor, não há determinação de limite e grau igualitário de responsabilidade para cada função.

A empresa também não realiza acompanhamento de desempenho dos colaboradores, nem monitoramento dos controles, as conciliações não são diárias... esse cenário deixa o setor exposto a risco de fraude por falta de conhecimento, ou má fé do responsável financeiro.

Apesar de adotado, o sistema informatizado não é bem paramentado com as operações da empresa, o que também deixa brecha para fraude.

A comunicação é falha, e a normatização é inexistente.

Tais falhas em controles importantes como os expostos neste trabalho aumenta o risco de fraude nas operações tanto por má fé, quanto por falta de conhecimento dos processos pelos colaboradores.

No que diz respeito a planejamento, vimos na fundamentação teórica que se trata de uma ferramenta essencial para o sucesso de uma organização.

Analisando a empresa estudada, contestei que a mesma não tem o hábito de planejar.

As decisões em sua maioria são tomadas sem analisar dados ou buscar mais informações, o que na maioria das vezes ocasiona problemas futuros.

Não há reuniões periódicas no setor, ou em conjuntos com os demais departamentos.

Diante de tais constatações recomenda-se a empresa rever todos os controles analisados, pois a forma adotada atualmente deixa grandes possibilidades de fraude na empresa.

Recomenda-se mudar as senhas de autorização eletrônica para que somente os gestores e investidores tenham acesso, para que nenhuma transação seja validada sem autorização ou conhecimento da gestão.

Programar o bloqueio de lançamento de notas no contas a pagar após emissão do relatório semanal e autorização da diretoria, evitando lançamento de despesas desconhecidas pelos mesmos.

Contratação e treinamento da equipe, para que a conciliação e demais demandas sejam cumpridas diariamente.

Implantar avaliações periódicas, tanto do desempenho do colaborador, quando dos processos adotados, visando estar sempre adequando os processos a realidade do setor.

Retirar atividades de lançamento de que efetiva os pagamentos.

Buscar atualização do sistema, e implementação de ferramentas de bloqueios, emissões de relatórios como o fluxo de caixa; otimizando tempo.

Adoção de política interna do setor, manual de rotinas operacionais, para que fique claro qual o dever e como deve ser executada cada função.

Adoção de aplicativo corporativo para comunicação com a equipe, ou direcionamentos via e-mail.

E por fim monitorar periodicamente cada controle e processo adotado no setor, visando sempre a melhoria da operação e diminuição dos riscos operacionais.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo avaliou o setor financeiro de uma administradora de hotéis paraibana, atuante há nove anos no mercado, com atualmente sete hotéis na carteira de clientes, dos quais seis são hotéis situados na Paraíba e um está situado no estado do Ceará.

Foram avaliados mais especificamente o contas a receber e a pagar, onde passam praticamente todas receitas e despesas de uma organização, e esta avaliação deu-se através da análise da colaboradora que atualmente ocupa o cargo de analista financeira e é responsável por um hotel de grande porte da rede.

A análise do controles e processos adotados pela organização foi feita através de atribuição de notas aos controles identificados no setor, citando quais controles existentes e explicando como dar-se o funcionamento, e qual o objetivo de cada um deles.

Após explicação do objetivo do controle, foi feita uma análise de como é o funcionamento de cada controle no referido setor, e atribuída nota; sendo esta justificada com a exemplificação de situações que já aconteceram relacionadas ao mau funcionamento do controle citado.

Analisando métodos de controles geralmente adotados pelas organizações, constata-se que os atuais controles adotados pela empresa são falhos.

Esta falha acontece em sua maioria não por inexistência de controles e processos, mas pela falta de acompanhamento dos mesmos.

Tais falhas podem ocasionar perdas à empresa, tanto financeiras derivadas de fraudes ou erros operacionais, quanto de arquivos e informações uma vez que não há padronização nos processos.

O presente estudo conclui que é de extrema importância existência dos controles e processos definidos por inúmeras razões, e sugere que sejam revistos os controles adotados na empresa estudada por dois pontos críticos: otimização de processos, confiabilidade nas demonstrações e relatórios derivados das operações realizadas no setor financeiro.

REFERÊNCIAS

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control – **Integrated Framework**. New York: AICPA, 1992.

ALMEIDA, A.L. A auto-avaliação de controle de riscos nas organizações empresariais. 2006. Texto disponível em: www.artigos.com Acesso em 12 de agosto de 2021.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014

ASSAF, Neto. A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGLIORINI, E. Amostragem. In: MARTINS, J. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGLIAVACCA, Paulo.N. **Controles internos**. São Paulo: Edicta, 2004.

CRISANTE NETO, B.; GALHARDO, L.C.; CRESTO, V. **Importância da auditoria na avaliação dos controles internos**. Resenha BmF, n. 162, p. 64-68, 2005.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.



- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 15ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- SAMUEL C. e PETER, Paul Peter. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégia**. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda, 1993.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed.São Paulo: Cortez, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11 ed. São Paulo: atlas, 2018.
- PIZZO, Frank. **Mapeamento de controles internos Sox**. São Paulo: atlas, 2018.
- LUNKES, R, ROSA, F, PACHECO, J. **Gestão Hoteleira - Custos, Sistemas de Informação, Planejamento Estratégico, Orçamento e Gestão Ambiental**. São Paulo: Jurua, 2012.
- CASTELI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- ASSI, Marco. **Gestão De Riscos Com Controles Internos - Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2012.
- PADOVEZE, Luis Clovis. **Controladoria avançada**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.
- BROCKE, Jan Vom, ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócios**. São Paulo: Bookman, 2013.
- PADOVEZE, Luis Clovis. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CAPOTE, Gart. **BPM Para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM**. São Paulo: Createspace Independent Publishing Platform, 2012.
- PADOVEZE, Luis Clovis. **Controladoria básica**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- KARLEN, Mark. **Planejamento de espaços internos**. São Paulo: SENAC, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. São Paulo: Manole, 2014.
- ALMEIDA, A.L. **A auto-avaliação de controle de riscos nas organizações empresariais**. 2006. Texto disponível em: www.artigos.com Acesso em setembro de 2008.
- ALMEIDA, M.C. **Auditoria**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOYNTON, W.C., JOHNSON, N.R., KELL, W.G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRISANTE NETO, B.; GALHARDO, L.C.; CRESTO, V. **Importância da auditoria na avaliação dos controles internos**. Resenha BmF, 2005.