

**UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO**

Juliana de Oliveira

RA: 003200600284

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO FRENTE ÀS EXIGÊNCIAS DA NOVA  
LEI DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR**

**SÃO PAULO**

**2009**

**Juliana de Oliveira**

**RA: 003200600284**

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO FRENTE ÀS EXIGÊNCIAS DA NOVA  
LEI DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade São Francisco, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação dos Professores Sérgio Gabriel e Cláudio Carlos de Oliveira.

**SÃO PAULO**

**2009**

O47i Oliveira, Juliana de

Importância do Controle Interno frente às exigências da nova Lei do Serviço de Atendimento ao Consumidor/ Juliana de Oliveira. USF, 2009. 52p.

Monografia (graduação) – Universidade São Francisco, 2009.

Orientadores: Sergio Gabriel e Cláudio Carlos de Oliveira

1. Regulamentação do Serviço de Atendimento ao Consumidor 2. Controle Interno 3. Auditoria Interna 4. Comunicação Interna

I Titulo II Gabriel, Sérgio; Oliveira, Cláudio Carlos III Universidade São Francisco

Juliana de Oliveira

RA: 003200600284

**IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO FRENTE ÀS EXIGÊNCIAS DA NOVA  
LEI DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, na Universidade São Francisco, pela Banca Examinadora constituídas pelos professores:

---

Prof. Sérgio Gabriel

Orientador - **USF**

---

Prof.

Examinador - **USF**

---

Prof.

Examinador - **USF**

*Dedicatória*

*A Deus, pois me ajudou a superar as dificuldades durante este trabalho.*

*Aos meus pais, aos meus irmãos e familiares que acompanharam de perto o meu esforço e dedicação.*

*Aos meus Amigos que sempre me apoiaram e torceram por mim.*

*Agradeço:*

*Primeiramente a Deus pela oportunidade ímpar de poder estudar e aprofundar meus conhecimentos.*

*Aos meus familiares pela paciência e pelo amor que me transmitiram.*

*Aos meus professores por toda paciência e carinho na transmissão de seus conhecimentos. Em especial aos professores Sérgio Gabriel e Cláudio Carlos, pela confiança no meu trabalho e pelo incentivo.*

*À Educafro pelo ingresso na universidade e a possibilidade de conclusão do curso e por me proporcionar grandes amizades durante quatro anos.*

*À turma de Administração 1027<sup>a</sup>, por toda amizade e união que tivemos durante esse período no qual estivemos juntos e principalmente ao melhor grupo que já tive Angélica, Janaina, Thiago e Ricardo que para mim são pessoas mais que especiais, são amigos verdadeiros.*

Epígrafe

*“A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original.”*

*“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”*

*(Albert Einstein)*

Oliveira, Juliana de. **Importância do Controle Interno frente às exigências da nova Lei do Serviço de Atendimento ao Consumidor**, p.52. TCC, Curso de Administração, São Paulo: USF, 2009.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar que o controle interno, auditoria interna e a comunicação interna são ferramentas de controles, que auxiliarão as organizações a se adequarem a nova Lei do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) Decreto 6523/08, garantindo eficiência e eficácia sobre as normas e políticas internas. Desta forma a organização terá um controle de qualidade e melhorias diárias a fim de prestar um serviço ágil, eficiente e eficaz, mantendo um padrão adequado, referente à prestação de serviço e seus processos internos. As organizações estão se preparando para atender essas novas regulamentações, porém devido ao tempo curto que elas tiveram, suas prioridades foram cumprir as exigências tecnológicas, mas é preciso destacar que um dos focos principais desta nova regulamentação é a qualidade no serviço prestado. Com isso, a pesquisa levanta este propósito de melhoria e adequação, utilizando o Controle Interno para moldar e implementar ferramentas eficazes de controle de qualidade e processos, a Auditoria Interna para detectar erros e sugerir melhorias e a Comunicação Interna para garantir que todos estejam bem informados sobre os processos. A proposta de solução é que este controle interno tenha a disponibilidade de avaliar o departamento diariamente, levantando as falhas existentes, verificando e adequando - se a essa nova regulamentação. Tendo o foco principal na execução das metas estabelecidas e da qualidade do serviço prestado via atendimento telefônico, assim evitando multas, redução de custos e ganhando credibilidade perante o consumidor no cumprimento das novas adequações.

**Palavras-chaves:** Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Controle Interno. Auditoria Interna. Comunicação Interna. Qualidade.

Oliveira, Juliana de. **Importance of Internal Control to the demands of the new Law Service Customer Service**, p.52. TCC, Curso de Administração, São Paulo: USF, 2009.

### ABSTRACT

This paper aims to demonstrate that the internal control, internal audit and internal communication tools are controls, which will help organizations to fit the new Law Office of Consumer Care (SAC) Decreto6523/08, ensuring efficiency and effectiveness on standards and internal policies. Thus the organization will have a quality control and improvements daily in order to provide an agile, efficient and effective while maintaining an appropriate standard for the provision of service and internal processes. The organizations are preparing to meet these new regulations, however due to the short time in which they had, their priorities were to meet the requirements of technology, but we must emphasize that a major focus of this new regulation and quality service. Thus, the research raises this point for improvement and adjustment using the Internal Control to shape and implement effective tools for quality control and procedures, Internal Audit to detect errors and suggest improvements and Internal Communications to ensure that everyone is well informed about processes. The proposed solution is that internal control have made themselves available to assess the department every day, raising the remaining gaps, checking and adjusting to this new regulation. Since the main focus in implementing the targets and the quality of customer service provided via telephone, thus avoiding fines, reducing costs and gaining credibility with the consumer in meeting the new adjustments.

**Keys Word:** Service Customer Service (SAC). Internal Control. Internal Audit. Internal Communication. Quality.

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. As principais mudanças do SAC comparando a situação atual com a que era anteriormente..... | 19 |
| Tabela 2. As principais diferenças entre o auditor interno e externo.....                            | 35 |
| Tabela 3. Diagrama do esquema Percepção da Estrutura do Controle Interno.....                        | 44 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. - A função de controlar dentro do processo administrativo..... | 22 |
| Figura 2 – As quatro fases do controle.....                              | 24 |

## **LISTA DE SIGLAS**

ABRAREC - Associação Brasileira de Relações Empresa Cliente

AICPA – Comitê de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil

CDC - Código de Defesa do Consumidor

PROCON - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

TV – Televisão

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | 12 |
| <b>SEÇÃO 1 REGULAMENTAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR.....</b> | 14 |
| 1.1 O que é SAC?.....  | 14 |
| 1.1.1 O que faz o Serviço de Atendimento ao Cliente?.....                  | 15 |
| 1.1.2 História do SAC.....   | 16 |
| 1.2 Decreto 6523/2008.....   | 18 |
| <b>SEÇÃO 2. CONTROLE INTERNO.....</b>                                      | 22 |
| 2.1 Fases do Controle.....   | 24 |
| 2.2 A Importância e Objetivo do Controle Interno.....                      | 25 |
| 2.3 Características de Sistema de Controle Interno.....                    | 28 |
| 2.4 Princípios Básicos de Controle Interno.....                            | 30 |
| <b>SEÇÃO 3 AUDITORIA INTERNA.....</b>                                      | 33 |
| 3.1 Objetivos da Auditoria Interna.....                                    | 37 |
| 3.2 Auditoria Interna x Controle Interno.....                              | 37 |
| <b>SEÇÃO 4 COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>                                    | 41 |
| 4.1 As vantagens da Comunicação Interna.....                               | 44 |
| <b>SEÇÃO 5 MÉTODOS.....</b>  | 47 |
| 5.1 Pesquisa bibliográfica.....  | 48 |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>  | 49 |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | 50 |

## INTRODUÇÃO

Percebendo a necessidade de adequação da nova regulamentação aos SACs (Serviço de Atendimento ao Cliente), esta monografia tem por objetivo principal apresentar às organizações que o Controle Interno é uma ferramenta que irá direcionar uma melhoria na qualidade dos procedimentos adotados pela empresa e dos funcionários, além de assegurar o cumprimento às exigências do Decreto Lei nº 6523/08, trazendo melhorias aos procedimentos interno e ao serviço prestado.

Este trabalho será desenvolvido através do método de pesquisa bibliográfica, subsidiada em livros de auditoria, controle interno, comunicação interna, sites já publicados sobre os assuntos mencionados e sobre o Decreto Lei nº 6523/08.

A problemática vem através da falha da empresa com relação ao controle de qualidade, a organização dos processos e as ferramentas utilizadas frente à central de atendimento (SAC). Por muitos anos os SACs foram vistos como um departamento despreparado para atender e resolver os problemas dos consumidores, partindo do princípio que sua função é exatamente solucionar problemas e adequar às políticas das empresas.

Os consumidores deixam de entrar em contato com este canal, pela falta de preparo e qualidade dos atendentes e constante demora no atendimento. Um ponto forte para que os consumidores tenham essa visão é a burocracia existente na resolução de situações simples.

Após um grande numero de reclamações nos órgãos públicos, o governo resolveu instalar uma nova lei que adéque as empresas a terem uma melhoria na eficácia da qualidade do serviço prestado. Com isso o estudo apresentando identifica à necessidade de um controle interno para garantir que a empresa se adapte a esta nova Lei.

Na primeira seção, será apresentado um breve esclarecimento do que se refere ao Decreto Lei nº 6523/08 e com as principais mudanças para o Serviço de Atendimento ao Cliente.

Hoje as organizações estão sendo obrigadas a reavaliar seus processos de atendimento e aprimorar a capacitação dos operadores, buscarem novos investimentos em tecnologia para atender imediatamente às novas exigências e para evitar futuras penalidades.

Na segunda seção, abordaremos sobre o controle interno, sua importância e seus objetivos. Observando normas internas, a legislação pertinente e formular sugestões de melhorias para as deficiências encontradas. Sabe - se que a adoção de controles internos eficazes, além de ser uma exigência da legislação, é um pré-requisito para assegurar o

funcionamento de qualquer empresa em bases sólidas. Principalmente em tempos de turbulências, os controles internos tornam-se ainda mais necessários para adequação das regulamentações.

Na terceira seção, apresentaremos o que é auditoria interna e sua importância, assim como qual o seu objetivo e a diferença entre a auditoria interna e externa. Nesta seção estaremos demonstraremos que a auditoria interna é uma de ferramentas que auxilia os gestores na decisão na execução da tarefa e garantindo o cumprimento desta nova regulamentação.

Na quarta seção, discutiremos a importância da comunicação interna que dá suporte a todas as áreas, os colaboradores, processos e procedimentos, sendo uma ferramenta de extrema importância para garantir que o controle interno e auditoria interna tenham sucesso em sua execução.

Desta forma, o presente trabalho pretende mostrar que através de um controle interno e a utilização da auditoria da interna, bem como uma comunicação interna integrada irão auxiliar a organização a se adequar a esta nova regulamentação e garantir a fidelidade e respeito junto aos clientes.

## **SEÇÃO 1 REGULAMENTAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR**

Por muitos anos os Serviços de Atendimento ao Consumidor foram vistos como um departamento despreparado para atender e resolver os problemas dos consumidores, claro que sua função é exatamente solucionar problemas e adequar-se às políticas das empresas.

Os consumidores deixam de entrar em contato com este canal, pela falta de preparo, qualidade dos atendentes e constante demora no atendimento. Um ponto forte para que os consumidores tenham essa visão é a burocracia que existe na resolução de situações simples.

Após um grande número de reclamações nos órgãos públicos, o governo resolveu instalar uma lei que ajuste as empresas a uma melhoria na eficácia e qualidade do serviço prestado. Hoje, o cliente está cada vez mais atento ao Código de Defesa do Consumidor (CDC) e, por consequência, mais exigente, fazendo valer seus direitos. Com uma visão mais ampla, essa mudança no comportamento, bem como o interesse por novas tecnologias e maior interesse nos processos cria oportunidades para que os SACs busquem novas formas de estabelecer contato e, principalmente, elevem a qualidade do atendimento.

Com isso, o estudo apresentando identifica a necessidade de um controle interno para garantir que a empresa se adapte a esta nova Lei, pois acreditamos que o SAC se fortalece como ferramenta estratégica e intensa para os negócios da organização e para manter um relacionamento estreito e saudável como institucionalmente. O canal pode servir ainda como ferramenta de melhoria contínua, agindo de forma proativa, identificando problemas recorrentes e expectativas do mercado consumidor.

### **1.1 O que é SAC?**

O Serviço de Atendimento ao Consumidor é um canal que as empresas possuem para manter um relacionamento com os consumidores, tirando suas dúvidas, analisando críticas, reclamações, sugestões, esses contatos podem ser através de email, telefone, via carta ou através de outros canais que a empresa disponibilizar.

Zülzke (*apud* COSTA, p.5) descreve o SAC como “canais de comunicação e facilitadores do diálogo com clientes, consumidores e instituições voltadas à política de consumo.”

Segundo o Decreto 6523/08:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.<sup>1</sup>

Podemos perceber que o SAC é uma ferramenta que a empresa possui para se comunicar com o cliente, além de ser um detector de falhas onde as empresas podem ter *feedback* diário e aproveitar para trazer melhorias em suas ações e procedimentos.

### **1.1.1 O que faz o Serviço de Atendimento ao Cliente?**

O SAC tem por objetivo ouvir atenta e criticamente os clientes, transformando as informações coletadas em base para desenvolvimento de ações estratégicas, desta forma orientando os clientes, tendo total conhecimento do que está ocorrendo na empresa. Para atender às manifestações dos clientes, o SAC envolve as diversas áreas internas da empresa nas questões trazidas pelos clientes, possibilitando o aperfeiçoamento dos produtos e serviços da empresa. Realiza acompanhamento dos produtos antes e após o lançamento, analisando a reação dos clientes, identificando e prevenindo eventuais problemas, repassando as informações às áreas competentes desenvolve atividades integradas com o Marketing como realização de pesquisas com franqueados e clientes finais, divulgação das promoções e dos lançamentos, etc.

A empresa que tem um SAC atuante percebe que esse serviço, além de ser útil ao consumidor, é ainda mais útil para a própria empresa, que passa a ter – de forma rápida e direta – condição de medir sua atuação no mercado, acompanhar a performance de seus produtos ou serviços e identificar oportunidades de novos lançamentos. A empresa ainda ganha em agilidade e percepção do mercado, aperfeiçoa o desenvolvimento de produtos, melhora seu processo de comunicação e sua propaganda, ganha qualidade no planejamento estratégico e no processo de decisão das questões relativas a marketing.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>DECRETO nº 6.523, de 31 de julho 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Decreto/D6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6523.htm). Acesso em: 20 jun. 2009.

<sup>2</sup> RATTO, Luiz; ALBERMAZ, Beatriz; PELTIER, Mauricio. Telemarketing: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2004. p. 36

O SAC sempre está em contato com órgão de Defesa do Consumidor, além de facilitar a comunicação entre os consumidores ao fabricante, sendo o objetivo solucionar as reclamações com rapidez e eficiência, garantindo um ótimo relacionamento com os clientes.

### 1.1.2 História do SAC

O SAC surgiu entre os anos 70 até o final da década de 80 do século XX, nos Estados Unidos<sup>3</sup>, devido aos consumidores altamente exigentes. Desta forma, nasce o departamento do SAC, um canal por onde as empresas poderiam ouvir e entender os consumidores no momento de suas necessidades.

Até então, as empresas sabiam muito bem comunicar-se com os consumidores através de propaganda e obter deles informação por meio de pesquisa de mercado; mas apresentavam sérias dificuldades quanto a ouvi-los e entendê-los, no momento de suas necessidades. (ZÜLZKE, *apud* COSTA, 2005, p.4)

No Brasil, o SAC surgiu em 1978, a pioneira foi a empresa Nestlé, criando um departamento exclusivo para atender aos consumidores nas empresas brasileiras, porém o SAC só ganhou impulso após ser publicado o Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078 de 11 de set. de 1990. Assim, as empresas perceberam a necessidade da implantação de um canal de comunicação. Contudo, o aumento da competitividade promovido pela expansão de novos mercados e a globalização trouxe uma nova ordem para as empresas – conquistar e manter clientes.

Para manter o cliente já conquistado, as empresas perceberam que é mais barato investir no marketing de relacionamento do que propaganda. Por isso, as empresas criaram os serviços de 0800, um meio de prestar satisfação ao consumidor. Assim, o afago no consumidor e o respeito a seus direitos constituem hoje uma questão de mercado, uma questão de imagem. [...]O atendimento de um consumidor é considerado hoje uma área estratégica dentro das organizações: é, ao mesmo tempo, uma fonte de pesquisa e de informação, bem como um instrumento adequado para a análise da competitividade de produtos e serviços. Informações acumuladas permitem

---

<sup>3</sup> COSTA, Barbara Regina Lopes Costa. Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e a Comunicação de Marketing. São Caetano do Sul, 2005. Disponível em [http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/barbara\\_regina\\_lopes\\_costa/dissertacao.pdf](http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/barbara_regina_lopes_costa/dissertacao.pdf) Acesso em: 20 jun. 2009.

cruzamento e análises que levam à produção de novas informações, novas formas de enfrentamento dos problemas apresentados pelos consumidores, de seus desejos, de suas percepções. E essa pesquisa é hoje uma ferramenta de *feedback* que serve para monitorar a imagem da organização. (TOMASI et. al. 2007, p.79-80)

Com o passar dos tempos, o SAC acabou se tornando um canal no qual os consumidores não acreditavam como solucionador de problemas. A maioria das empresas enxerga o SAC como custo operacional. Não percebem o quanto esta ferramenta pode ser tratada como investimento de marketing, um fator de conquistar e mantenedor de clientes. Os consumidores deixam de entrar em contato com este canal, pela falta de preparo e qualificação dos atendentes e pela demora no atendimento. Um ponto forte para que os consumidores tenham essa visão é a burocracia que existe na resolução de situações simples.

Para Minciotti e Kiyohara (*apud*, COSTA 2005, p. 12), “Os canais de comunicação, inserindo a voz do cliente dentro da organização, são um importante instrumento estratégico, que se tornam cada vez mais imprescindíveis diante da crescente agressividade dos mercados”.

Após um grande número de reclamações nos órgãos públicos, principalmente ao PROCON<sup>4</sup> (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor), o governo resolveu instalar uma nova lei que ajuste as empresas a uma melhoria na eficácia qualidade do serviço prestado, Decreto 6523/08 regulamentou o CDC (Código de Defesa do Consumidor) que foi criado para combater as infrações cometidas principalmente pelo setor de telefonia.

De acordo com o presidente da ABRAREC (Associação Brasileira de Relações Empresa Cliente), Roberto Meir, “já faz tempo que o consumidor está mais exigente”. O motivo é que ele conhece seus direitos e tem consciência do seu papel no mercado. “E o Código de Defesa do Consumidor só fez aumentar esse poder”, garante Meir.

Este decreto provou, a força dos consumidores sobre as empresas. Assim o governo resolveu implantar normas para os call centers. O presidente da ABRAREC destaca que “Depois da lei, as empresas investiram cerca de R\$ 1 bilhão em melhorias e realizaram mais de 100 mil contratações. Tudo para se enquadrar no decreto”, explica Meir. Em contrapartida, os resultados têm sido muito positivos, também para as corporações, que com melhores processos, aumentam a eficácia de seu atendimento e, conseqüentemente,

---

<sup>4</sup> PROCON é o órgão responsável pela coordenação e execução da política estadual de proteção, amparo e defesa do consumidor. Cabe ao PROCON orientar, receber, analisar e encaminhar reclamações, consultas e denúncias de consumidores, fiscalizar previamente os direitos dos consumidores e aplicar as sanções, quando for o caso.

aproximam-se de seus clientes. O caminho é longo, mas o primeiro passo rumo à melhoria da qualidade de atendimento já foi dado.<sup>5</sup>

Hoje, as organizações estão sendo obrigadas a reavaliar seus processos de atendimento e aprimorar a capacitação dos colaboradores, buscarem novos investimentos em tecnologia para cumprir imediatamente as novas exigências e para evitar futuras penalidades.

### 1.3 Decreto 6523/2008

O presidente Luiz Inácio da Silva assinou dia 31 de junho de 2008 o Decreto 6523/2008, que traz novas regras para os *Call Centers*<sup>6</sup>, os chamados SACs. O Decreto entrou em vigor dia 01 de dezembro de 2008, sendo assim, as empresas tiveram um período de 120 dias para se adequar às novas regras.

Vale ressaltar que este Decreto é um ato administrativo que tem por objetivo regulamentar uma Lei.

O consumidor poderá recorrer ao PROCON ou denunciar ao Ministério Público e à Defesa pública, pelo descumprimento deste Decreto, as multas previstas variam de R\$320 a R\$ 4,8 milhões (2008), as empresas que não obedecerem às novas regras.

O artigo 1º do Decreto ressalta que as regras se aplicam a toda empresa que tem o seu segmento regulamentado pelo Poder Público Federal.

As principais mudanças relacionadas ao Decreto 6523/2008, se referem ao cancelamento imediato, todo cancelamento solicitado pelo consumidor deve ter efeito imediato a partir do contato telefônico, a ter atendimento 24hs para serviços ininterruptos, como TV por assinatura e aparelho celular. A ligação telefônica só poderá ser transferida uma vez para outro atendente. O tempo máximo de transferência não pode ultrapassar a 60 segundos. É importante ressaltar que nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não

---

<sup>5</sup> FERNANDES, Livia; FERRADOR, Tatiana. 15 de março dia do Consumidor. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/home/po/blog/15\\_de\\_marco\\_dia\\_do\\_consumidor/1823/](http://www.administradores.com.br/home/po/blog/15_de_marco_dia_do_consumidor/1823/) acesso em 20 jun. 2009.

<sup>6</sup> Call Center É uma Central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. O Call Center é um local de "gerar negócios" por telefone, combinado banco de dados, sistemas de informática automáticos e inteligentes, telefonia, internet e pessoas altamente capacitadas, permitindo os melhores serviços aos Clientes. Atualmente, os Call Centers são considerados uma ferramenta competitiva.

é admitido à transferência da ligação, os atendentes devem possuir atribuições para esta função.

Outro ponto abordado deste novo decreto é referente a opções do menu, o SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos. As ligações para SAC deverão ser gratuitas (0800) e as empresas terão de ter um único telefônico para atendimentos referentes ao mesmo pacote de serviços.

Com relação às respostas às reclamações não poderão exceder prazo de cinco dias (05) úteis e pedidos de informações devem ser respondidos imediatamente. O consumidor terá direito de solicitar um histórico de seu pedido para acompanhar a solução do problema e o registro numérico (protocolo), deverá ser informado no início da ligação.

É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa (90) dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo e o registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois (02) anos após a solução da demanda. É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.

Este Decreto trará para os consumidores muitos benefícios, além demonstrar as empresas que não basta ter um canal de atendimento, sem que se tragam soluções e informações com qualidade aos consumidores. Após o Decreto, os consumidores estão mais confiantes a entrar em contato com as empresas para reclamar e obter informações sobre os produtos/serviços oferecidos pelas empresas.

A seguir temos uma tabela que faz uma comparação entre as principais mudanças do SAC e qual a situação anteriormente.

| <b>Principais Propostas do Decreto</b>  | <b>Situação atual dos SACs</b>  |
|---|---|
| O SAC deve garantir, no primeiro menu eletrônico e em todas as subdivisões, o contato direto com o atendente.   | Percebe-se atualmente uma grande dificuldade para que o consumidor consiga falar com um atendente e, muitas vezes, ele é conduzido forçadamente a falar com uma máquina. Diversos SAC's não garantem o contato direto com o atendente. Em alguns casos em que há esta opção, não está disponível. |
| Sempre que oferecer menu eletrônico, o SAC deverá assegurar que as opções de reclamações e de cancelamento de serviços figurem entre as primeiras alternativas. | As opções no menu eletrônico relativas a reclamações e cancelamento não eram garantidos pelos fornecedores, o que causava dificuldades por parte do consumidor para reclamar ou cancelar acerca dos serviços contratados.   |

Continua...

Continuação...

|  |   |
|--|---|
| O SAC deve estar disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana.   | Os SAC's possuem período restrito de atendimento ao consumidor, muitas vezes funcionando apenas durante a semana. Tal conduta ininterruptamente, também o canal de contato com o fornecedor deve estar disponível de forma ininterrupta.  |
| O número do SAC deverá constar em todos os documentos e material impresso entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento.   | As informações para o consumidor acerca do número do SAC são pouco divulgadas pelos fornecedores no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento.   |
| Deverá ser oferecido ao consumidor um único número de telefone como via de acesso ao atendimento, mesmo que a empresa ou grupo empresarial preste serviços.  | O mesmo fornecedor que presta diversos serviços para o consumidor como telefonia, internet e TV a cabo oferecem diferentes números de contato correspondentes a cada um dos serviços.   |
| O sistema informatizado responsável pela operacionalização das demandas deverá garantir ao atendente o acesso ao histórico das demandas do consumidor.   | Os atendentes dos SAC's não têm muitas vezes o acesso à totalidade das demandas geradas pelos consumidores junto ao fornecedor.   |
| É vedado, durante o atendimento, exigir a repetição verbal ou digital dos dados pessoais do consumidor.  | O consumidor muitas vezes é compelido a repetir seus dados pessoais para o atendente que já foram digitados ou falados anteriormente.   |
| É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.   | Durante o momento de espera para ser atendido é comum o consumidor ser submetido a mensagens publicidades, ainda que não tenha interesse nelas.   |
| O acesso para alteração do contrato de prestação de serviços deve ser oferecido ao consumidor pelos mesmos meios em que a contratação estiver disponível.  | Nem sempre os meios que o consumidor utilizou para contratar o serviço estão disponíveis para qualquer alteração pretendida. Assim, há empresas que oferecem a contratação de serviços por telefone, mas somente possibilitam que o contrato seja alterado ou cancelado pessoalmente em uma loja do fornecedor.   |
| O registro de reclamações, pedido de cancelamento e solicitações ou cancelamento de serviços será mantido à disposição do consumidor por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda, ficando disponível para acesso do órgão fiscalizador ou do consumidor, sempre que solicitado. | Não existe garantia de manutenção dos dados de acesso para os serviços regulados que não tragam esta previsão de maneira expressa em seus regulamentos. Ademais, o acesso destes dados pelo consumidor é dificultado por entraves e alegações de que tais dados somente podem ser acessados com decisão judicial. |
| O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas.  | Não existe previsão de acesso o histórico de demanda, o que é fundamental para que o consumidor possa acompanhar a resolução de sua reclamação, bem como obter meios de provas caso queira recorrer nos âmbitos administrativo ou judicial  |
| As informações solicitadas pelo consumidor devem ser prestadas imediatamente e suas reclamações devem ser resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis.  | Há diversos serviços regulados que não trazem disposição específica acerca do prazo para resolução da demanda, bem como não há garantia sequer da resposta por parte do fornecedor.   |
| O consumidor deverá ser informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, deverá ser-lhe enviada a comprovação pertinente, pelo meio por ele indicado, inclusive   | Nem sempre o consumidor recebe uma informação do fornecedor sobre o resultado de sua demanda, ainda que solicite esta resposta. Da mesma forma, quando o fornecedor o informa do  |

|  |  |
|--|--|
| mensagem eletrônica ou correspondência.  | resultado de sua demanda, não há previsão de que esta resposta seja dada pelo meio que o consumidor indicou.   |
| O SAC deve receber e processar imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.  | É comum os atendentes de SAC's tentarem convencer os consumidores a não cancelarem o serviço, não processando de imediato o pedido de cancelamento do consumidor                                       |
| O pedido de cancelamento deverá ser permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.   | Não há simetria entre o meio de contratação e cancelamento, ou seja, para contratar existem vários meios e para cancelar, às vezes, só um, a loja da empresa.  |
| Os efeitos do cancelamento devem ser imediatos à solicitação do consumidor, ainda o seu processamento técnico necessite de prazo, e independe de seu adimplemento contratual.  | Em diversos serviços não há previsão de tempo para que seja efetivado o cancelamento solicitado pelo consumidor, que o submete a uma espera de prazo indefinido.                                       |
| O comprovante de cancelamento deverá ser expedido, sem ônus, e encaminhado pelo meio indicado pelo consumidor, inclusive mensagem eletrônica ou correspondência.   | Muitas empresas obstam o fornecimento de comprovante de cancelamento do serviço ou contrato ao consumidor.   |
| As empresas prestadoras de serviço devem incorporar as presentes normas, inclusive em seus contratos de terceirização com as empresas que prestam o SAC, a fim de assegurar que os parâmetros de qualidade constantes deste Decreto sejam cumpridos. | A responsabilidade das empresas é solidária conforme previsão do CDC e por isso é fundamental que as normas sejam internalizadas também nos contratos de terceirização para ampliação de sua eficácia. |
| O atendimento das solicitações e demandas previstas neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor   | Existem empresas que cobram pela solicitação dos consumidores, que estão exercendo o seu direito em buscar a resolução de suas demandas junto aos fornecedores.  |

Fonte: Revista Consumidor Moderno. Contagem Regressiva. São Paulo. v.13, n.128,p.50, ago. 2008

**Tabela 1. As principais mudanças do SAC comparando a situação atual com que era anteriormente.**

Após visualizarmos essas comparações, percebemos para que a empresa possa atender a nova regulamentação é necessário manter um controle sobre esse departamento, para enfrentarmos isso fizemos a proposta de utilizar três ferramentas de controles: Controle Interno, Auditoria Interna e Comunicação Interna.

## SEÇÃO 2 CONTROLE INTERNO

O Controle Interno é um conjunto de procedimentos criados pela organização que visa à eficácia organizacional, que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Sendo uma função da gestão administrativa que incide em averiguar o desempenho de pessoas, departamentos, oportunidades e execuções, auxiliando as organizações nos planos elaborados para alcançar as metas e os objetivos.

A partir da necessidade de aprimoramento dos procedimentos utilizados pelas instituições, o controle interno passou a ocupar um espaço de destaque no planejamento e execução das atividades operacionais.

Para a administração, o controle significa ajustar e corrigir o desempenho de processos e pessoas para garantir que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos. Controlar significa acompanhar ou avaliar alguma coisa, conferir resultados obtidos e tomar as medidas corretivas cabíveis.

Segundo Chiavenato (2000, p.133-134), a palavra controle tem vários significados:

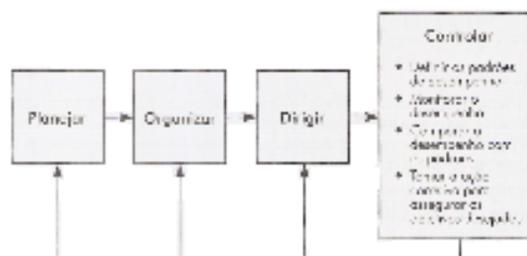
Controle como função restritiva e coercitiva: utilizado no intuito de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos.

Controle como um sistema automático de regulação: utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou de funcionamento de um sistema.

Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo como o planejamento, organização e direção.

A palavra “controle” no Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (2003) significa o ato de dirigir qualquer serviço, fiscalizando-o e orientando-o do modo mais conveniente.

Na visão de Chiavenato, entendemos o controle como função do processo administrativo.



Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 134)

Figura 1. - A função de controlar dentro do processo administrativo

Em outra visão temos o controle interno para o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, (AICPA, *apud* ATTIE, 2009, p.148):

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à políticas traçada pela administração.

Em comparação as duas visões podem entender que o controle tem o mesmo fundamento que é uma medida de correção para levar a melhoria das falhas e erros, auxiliando as organizações em seus processos.

Para Attie (2009, p.149):

O controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.

A função do controle interno é de regular as operações a padrões préestabelecidos e sua ação e em cima das informações recebidas, que possibilitam a uma ação corretiva, trazendo melhorias aos processos adotados. Hoje, devido a várias definições, o termo controle interno é destacado como uma ferramenta de gestão que auxilia a empresa a controlar seus processos internos e regulamentações préestabelecidas pelas legislações. Assim podemos pensar em sistema de controle total que é projetado para detectar o problema e corrigi-lo e um sistema de controle parcial, que apenas indica o problema e, após isso, preciso tomar uma ação para a correção.

Albuquerque (2005) definiu que a eficácia dos Controles Internos é medida de forma como a empresa consegue manter e obter as autorizações e certificações necessárias à sua continuidade no mercado é sua operação e a eficiência é medida através dos custos totais necessários para o atendimento de todas essas exigências normativas.

É importante ressaltar que os Controles Internos são, em qualquer caso, operados por pessoas, e que estas estão propensas, desta forma podem influir na eficácia e na eficiência desses controles. E para garantir que um sistema de Controles Internos tenha sucesso e

necessário que se tenha uma ótima comunicação interna, relacionada a administração com todos os níveis hierárquicos, uma comunicação de cima para baixo e de baixo para cima.

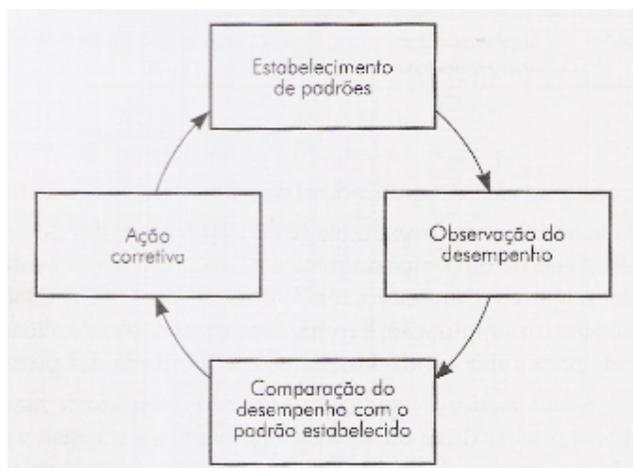
Entenderemos a eficiência (ação), aquilo que é feito e a eficácia (o resultado), aquilo que é alcançado.

Desta forma, este estudo tem por objetivo demonstrar que a criação do controle interno dentro do departamento irá direcionar uma melhoria na qualidade dos procedimentos adotados pela empresa e do pessoal, além de assegurar o cumprimento das leis existentes.

## 2.1 Fases do Controle

O processo de controle consiste em pelo menos quatro passos, o primeiro passo se refere a estabelecer padrões, objetivos claros e estabelecimentos de metas. O segundo passo é a observação do desempenho, definir a frequência e o sistema de monitoração. Hoje em dia as organizações usam auditores internos para avaliar e medir o desempenho. O terceiro passo, a comparação do desempenho com o padrão estabelecido e o quinto passo ação corretiva, que trata de tomar ações corretivas em casos de falhas ou erros para melhoria do processo.

Abaixo temos a ilustração do processo de controle, contendo os quatros passos:



Fonte: CHIAVENATO (2000, p. 134)

Figura 2 – As quatro fases do controle

Através dessa ilustração percebemos a importância de seguir passos para garantir o controle sobre as ações a serem tomadas mediante aos processos dentro da organização, o principal e sempre a comparação do padrão estabelecido para tomar a ação corretiva.

**Estabelecimento de Padrões ou Critérios:** Os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam as normas que guiam as decisões.

**Observação do Desempenho:** O processo de controle atua no intuito de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe.

**Comparação do Desempenho com o Padrão Estabelecido:** Toda atividade proporciona algum tipo de erro ou desvio [...] O controle separa o que é excepcional para que a correção se concentre unicamente nas exceções ou desvios.

**Ação Corretiva:** O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira. Assim, as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. (CHIAVENATO, 2000, p. 135-136)

Um sistema de controle interno efetivo requer que os riscos que poderiam afetar adversamente a realização dos objetivos da organização estejam sendo reconhecidos e continuamente avaliados. Os controles internos podem necessitar de revisão para levar adequadamente em consideração quaisquer riscos novos ou não controlados previamente.

## **2.2 A Importância e Objetivo do Controle Interno**

Importância do Controle Interno é controlar as operações e transações realizadas pela empresa, além de prevenir fraudes e erros operacionais, ocupando uma postura preventiva, por meio da criação de meios que garantam a adequada proteção das atividades e procedimentos, dirigindo sua execução de forma confiável, prevenindo que ações ilícitas ou impróprias possam atentar contra os princípios da Constituição e da Lei.

Para Attie (2009, p. 151), “a importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações.”

A criação de um controle interno na empresa fica a cargo da administração que planeja um controle com eficácia e garantido a eficiência do sistema.

O controle interno permanece presente em todas as áreas, e cada procedimento praticado dentro de uma área compreende uma parte do conjunto. Nem sempre as áreas ou operações estabelecem seus controles por meio de manuais de procedimentos, mas é muito comum, após a implantação de uma operação, estabelecer-se a necessidade de procedimentos específicos que acompanharão a operação até a formação final do controle interno. (ATTIE, 2009, p. 254 – 255).

De acordo com a necessidade das organizações, é implantado o controle interno, pois é através deste que se obtêm os resultados para alcançar os objetivos da empresa. Os conceitos de controle interno como um todo, explicam o controle como sendo a fiscalização e verificação dos dados da contabilidade e operacionais da empresa.

O objetivo do controle interno, segundo os autores é prevenção e correção de erros e falhas. Como podemos observar logo abaixo as definições dos autores:

Oliveira et al. (2002, p. 84) citam os objetivos do controle interno:

- verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período.

Segundo Attie (2009, p.155) o controle interno tem quatro objetivos básicos:

- A salvaguarda dos interesses da empresa;
- A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- O estímulo à eficiência operacional; e
- A aderência às políticas existentes.

Desta forma, entendemos que salvaguarda dos interesses da empresa condiz à proteção do patrimônio contra perdas e riscos devidos a falhas ou irregularidades. A Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais determinam a geração de informações apropriadas e oportunas, imprescindível gerencialmente para

conduzir e compreender os eventos realizados na empresa e com relação ao estímulo à eficiência operacional refere-se a fornecer os meios necessários à direção das tarefas, de forma a conseguir entendimento, aplicação e ação oportuna e uniforme.

A empresa dispõe de políticas que estabelecem procedimentos para cada setor. Se há uma política de crédito, é preciso que seja comunicada a fim de que possa ser praticada. Se o funcionário tem de lidar com uma máquina específica, é necessário que lhe seja fornecido o treinamento adequado. Se há funcionários com falhas pessoais, é necessária comunicação que possibilite correção a falhas. (ATTIE, 2009, p.158)

As aderências às políticas existentes garantiram que os anseios da administração, determinados através de suas políticas e sugeridos por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

Os objetivos dos controles condizem que a empresa precisa estar atenta as irregularidades e estar sempre conduzindo as falhas a melhorias constantes. Uma forma de garantir essa eficiência é seguir as políticas existentes e que todo o pessoal seja monitorado e seja devidamente orientado quanto às normas existentes.

A eficiência de qualquer sistema de controle também depende da maneira como o feedback é fornecido. Feedback é o processo de avaliar, informar e reforçar ou corrigir o desempenho humano. Reforçar é estimular o desempenho observado. Corrigir é inibi-lo ou eliminá-lo. (MAXIMIANO, 2000, p. 481)

Para criar um sistema de controle é necessário primeiramente definir os procedimentos e quais as ferramentas para produção, seu processamento e apresentação de informações, sendo o sistema de informações os sistemas de controles.

Um sistema de controle realiza atividades necessárias ao processo de controle. Um sistema de controle produz informações sobre o comportamento de um sistema de recursos, sobre o andamento de uma atividade, e sobre os objetivos do sistema ou atividade, para alguém tomar decisões. (MAXIMIANO, 2000, p. 466)

Os controles internos podem ser de natureza preventiva, detectiva ou corretiva, eles devem ser elaborados no sentido preventivo para evitar que ocorram falhas ou irregularidades, deve atuar como direção para que os fatos ocorram de acordo com o previsto e está sempre

prevendo o problema. Detectivo para detectar a causa das falhas durante seu acontecimento sem impedir que a mesma ocorra e tomar medidas de correção. Corretivo para correção das causas que provocaram o erro já ocorrido, além de adotar medidas para correção dos mesmos.

O controle interno em questão da forma de implementação de ser lógico quando são implementados por computadores ou por pessoas e técnico quando é aliado aos equipamentos de computação, para detectar falhas eletrônicas, porém este processo não pode ser manual.

Os controles internos quanto ao processo decisório devem ser Vertical – segue as linhas verticais e Horizontais – seguem o fluxo dos departamentos.

Segundo Attie (2009, p. 159) “Os objetivos do controle interno expostos visam à configuração de segurança adequada às atividades praticadas ao longo de toda a empresa, de forma vertical e horizontal.”

Observamos que o controle interno está ligado diretamente em todos os departamentos de cima para baixo, como de baixo para cima, é de extrema importância que toda organização tenha conhecimento do controle interno e de sua segurança, pois, desta forma, a qualidade do processo será de grande influência para o crescimento da organização.

### **2.3 Características de Sistema de Controle Interno**

Um sistema de controle interno contém controles que podem ser característico tanto à contabilidade como à administração. Inclui inclusive auditoria interna e controle de qualidade, que são ferramentas de controle sobre os processos e políticas existentes.

Andrade (*apud*, PINHO, 2007, p.47), classifica controles internos quanto a sua natureza:

Controles contábeis: controles estabelecidos como parte do plano geral organizatório, no tocante à estrutura contábil;

Controles gerenciais: ações tomadas pela gerência para aumentar a probabilidade de que objetivos e metas fixados sejam atingidos;

Controles operacionais: estabelecidos pela organização para acompanhar ciclos de negócios, medindo seu desempenho, estabelecendo medidas de proteção e propiciando condições de acompanhamento e, se necessário, redirecionamento dos negócios;

Controles de sistema informatizados: envolvem a proteção física, lógica e a segurança dos dados e informações da organização.

Dentro desses controles citados por Andrade, Attie (2006, p. 152-153) ressalta que um sistema de controle interno inclui vários controles, porém ressalta somente dois:

Controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis.

Controles administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Tendo em vista que o foco do trabalho está direcionado exatamente aos controles administrativos, que está ligado ao controle de qualidade e à eficiência operacional. Portanto outro ponto de extrema importância a ser apresentado é o controle de qualidade.

Segundo Silva (2005, p. 465):

Atualmente, a qualidade é vista como uma questão estratégica que afeta a todos e a cada um dos processos de qualquer organização. [...] Ação corretiva e preventiva – a empresa deve investigar as causas de não-conformidade e tomar medidas para corrigir os problemas e para prevê-los no futuro. A medida corretiva inclui lidar com reclamações de clientes, investigar as causas de não-conformidade e aplicar os controles apropriados. A medida preventiva inclui em detectar, analisar e eliminar as causas em potencial da não-conformidade, e iniciar a medida preventiva.

Em uma visão abrangente vemos que o controle da qualidade está se tornando importante, por conta dos serviços de proteção ao consumidor, por conta da falta de qualidade dos padrões dos produtos e por ser um diferencial no mercado competitivo como estratégia empresarial. O ponto chave do controle da qualidade hoje é o *feedback*, a organização sabendo utilizar essa ferramenta como uma crítica construtiva conseguirá trazer melhorias para as falhas existentes.

Um mecanismo para medirmos o grau de satisfação do cliente com os produtos e serviços, isto é, temos que obter feedback do cliente sobre o que lhes estamos oferecendo. O melhor feedback que podemos obter é o informal. Existem inúmeros mecanismos para sabermos o que o cliente pensa, como, por exemplo, caixas de sugestões e questionários. Tudo isso ajuda, mas se for possível um contato pessoal com o cliente será o ideal. Um bom sistema de atendimento ao cliente, com um encaminhamento eficiente das queixas, observações e sugestões, bem como de um eficiente procedimento de correção dos problemas, parece ser o sistema mais eficaz para alcançar o nível de qualidade pelos consumidores. (LACOMBE, et al. 2006, pg. 465)

Outro ponto importante do controle de qualidade está em melhorar o fluxo de comunicações na empresa. Assim chegamos a outro ponto que a empresa precisa ter controle que é a comunicação.

Segundo Lacombe, et al. (2006, pg. 210), “ uma das formas de se procurar obter a comunicação correta é inserir no processo a retroinformação, isto é, introduzir o mecanismo de feedback. Mesmo assim, as distorções podem continuar.”, deste modo, temos controle antecipado que se refere a atividade que ainda não ocorreu, procura prever com antecedência problemas ou falhas. Controle concorrente que se refere à atividade que está ocorrendo, controle de direção que ocorre durante a execução da atividade e o controle de retroinformação voltado a atividade que já ocorreu, corrigir atividade após a falha para levar ao padrão.

Um sistema de controle interno requer canais de comunicação efetivos para garantir que os funcionários compreendam inteiramente e se engajem nas políticas e procedimentos que afetem seus deveres e responsabilidades, e que outras informações salientes permaneçam chegando ao pessoal adequado.

Neste contexto, é importante existir uma auditoria interna efetiva e abrangente sobre os sistemas de controles internos, executada por um pessoal qualificado, competente e independente. A função de auditoria interna, como parte do monitoramento dos sistemas de controles internos, deve dirigir-se diretamente à diretoria ou ao comitê de auditoria.

## **2.4 Princípios Básicos de Controle Interno**

Os sistemas de controles trazem uma grande demanda de informações e procedimentos, desta forma, não podemos determinar um modelo padrão de controle, assim como um manual a ser seguido ou implantado em qualquer empresa. Porém, alguns princípios básicos devem ser observados como a relação custo versus benefício, no qual o custo do controle interno não deve ultrapassar aos benefícios que dele esperar-se obter; Qualidade adequada, treinamento e rodízio de funcionários: o funcionamento adequado de um sistema de controle interno depende de um planejamento da organização, procedimentos e diretrizes apropriadas, e, principalmente, de funcionários competentes e experientes, e de pessoal capaz de cumprir os procedimentos estabelecidos, de forma eficiente e econômica; Delegação de poderes e determinação de responsabilidades e Segregação de funções.

A natureza do sistema de controle interno, à luz da empresa, deve ser sua fundamentação nos conhecimentos de administração de empresas, teoria de organização, sistemas, administração de pessoal, contabilidade, e assim por diante. A implantação dos próprios procedimentos de controle precisa levar em conta o custo da implantação e o benefício que pode trazer. Embora o cálculo do benefício apresente dificuldade prática de aplicação, devido ao fato de que nem sempre é possível estimar os benefícios que o controle propiciará no futuro, é preciso levá-lo em consideração principalmente nos casos em que a implantação de novos controles pode ter efeito relevante sobre os custos da empresa. (ATTIE, 2009, p.160)

Os procedimentos de controle devem ser parte integrante das atividades diárias de uma organização. Um sistema eficaz de controles internos requer que uma estrutura adequada de controle seja implantada, com atividades de controle definidas para cada nível dos negócios.

Outro ponto importante é que a diretoria e gerência enfatize e demonstre a todos os níveis de pessoal a importância dos controles internos, para garantir altos padrões éticos e de integridade.

A. Moscové (*apud*, PANASOLO, 2008, p.39) apresenta cinco componentes importantes para a constituição de um controle interno:

- a) Ambiente de controle: constitui os valores da empresa e competência do quadro de funcionários. Também a forma que são repassadas as responsabilidades e atribuídas as funções;
- b) avaliação de riscos: consiste em reconhecer possíveis riscos, tanto interno como externos, que possam causar danos à empresa. Devem ser elaborados controles para se evitar, ou diminuir, a probabilidade de tais eventos;
- c) atividades de controle: são diretrizes e procedimentos definidos para assegurar os objetivos da empresa;
- d) informações e comunicação: consiste no registro das transações em um sistema de informação, para dentre outros fatores, assegurar a guarda dos ativos e a veracidade dos dados. Também os funcionários devem ser informados de funções e responsabilidades, e da importância de suas ações para o controle interno; e
- e) monitoramento: consiste na avaliação do desempenho do controle interno e em providências corretivas em controles que estejam falhando.<sup>7</sup>

Percebemos que o controle direciona a empresa a melhoria dos procedimentos, mas é importante que se tenha um respaldo sobre este controle, para que a organização possa rever seus processos.

---

<sup>7</sup> PANASOLO, Márcio Jose. Auditoria Interna em uma empresa atacadista de alimentos: estudo de caso. 2008. Disponível em: <http://200.134.81.40/revistas/index.php/ecap/article/view/473/246>. Acesso em 12 out. 2009.

Conforme Attie (2007, p. 194), “são meios de controle: a supervisão; os sistemas de revisão e aprovação; e auditoria interna.”

Podemos perceber que ter somente um bom sistema de controle interno não é suficiente, para que a empresa garanta a qualidade e a melhoria de seus processos/procedimentos. Assim, na próxima seção estaremos desenvolvendo um levantamento dos procedimentos e a importância da auditoria interna, além da comparação ao controle interno.

### SEÇÃO 3 AUDITORIA INTERNA

Um dos focos deste trabalho se refere à auditoria interna, onde iremos realizar uma análise detalhada sobre o seu conceito e seus termos, além de comparações entre auditoria interna e externa e controle interno.

Almeida (2008), afirma que a auditoria interna surge com a expansão dos negócios das organizações, em que os administradores ou donos das empresas sentem a necessidade de dar uma ênfase a seus procedimentos e normas, ao fato de não conseguirem mais controlar ou supervisionar todos os colaboradores e departamentos e que não adiantaria a implantação de procedimentos internos se não houvesse um acompanhamento ligado diretamente ao trabalho dos colaboradores da empresa. Outro ponto abordado pelo autor se dá ao fato do auditor externo ou independente, ficar na empresa por um período curto, e era necessário de ter alguém por um longo período para verificar, analisar e acompanhar se os procedimentos e as normas estão sendo cumpridas de acordo.

Para atender à Administração da empresa, seria necessária uma auditoria mais periódica, com maior grau de profundidade e visando também às outras áreas não relacionadas com contabilidade (sistema de controle de qualidade, administração de pessoal etc).

Portanto, surgiu o auditor interno como uma ramificação da profissão de auditor externo e, conseqüentemente, do contador. O auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. (ALMEIDA, 2008, p. 29)

Após sabermos como surgiu a auditoria interna, podemos enfatizar o que ela é e sua diferença com relação à auditoria externa, pois as organizações precisam tanto de uma análise interna quanto externa, para garantir que seus resultados, suas ações estão dentro do padrão e do aparato legal, sempre voltando essas ações para qualidade do serviço prestado.

A auditoria interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, as metas, aos objetivos e as políticas definidos para as mesmas. (JUND, 2001, p. 26).

Em questão do termo independente o autor se refere à autonomia que a auditoria interna exerce sobre a organização e que tem livre acesso aos departamentos, documentos,

informações para ter um excelente desempenho. Sendo sua função controlar e avaliar se os controles internos da empresa funcionam perfeitamente, caso não ela fornecerá as recomendações necessárias para estimular a eficiência e eficácia dos controles.

Segundo Audibra (*apud*, PINHO 2009) a auditoria interna:

É uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas.

Através desse conceito percebemos que auditoria interna é uma ferramenta de controle sendo uma das suas premissas está em avaliar a eficiência do controle interno e apontar as falhas para a correção e melhoria dos processos. Sendo ela executada por um profissional que faz parte do quadro de funcionário da empresa, o qual tem a função de controlar e verificar se os controles internos da empresa estão funcionando adequadamente e com eficiência.

A principal atividade a ser considerada para a precaução e manutenção da qualidade dos controles internos é a auditoria interna, que, por isso, pode ser estimado como item primordial da adequabilidade do sistema de controle interno.

Para o auditor interno o acompanhamento dos controles internos da empresa se torna uma rotina, pois o auditor analisa diariamente se os controles estão funcionando de forma correta para evitar que haja a possibilidade de erros e fraudes. A auditoria interna é um setor independente dos outros da empresa devendo ser subordinada apenas a maior auditoria da mesma e tem como princípio promover o aperfeiçoamento dos controles internos.

Tanto a auditoria interna quanto à externa são de extrema importância para a empresa, pois auditoria interna é uma forma de prevenção constante, que é efetuada diariamente e a auditoria externa é uma forma de prevenção periódica, pois é realizada quando a empresa necessita ou porque a lei determina.

Pinho (2009, p.39) observa que:

As diferenças entre a auditoria interna e externa vão além do vínculo profissional mantido com o auditor. Trata-se de perspectivas diferentes de trabalho que não se sobrepõem uma à outra, nem conflitam. Atualmente, nota-se uma convergência da auditoria externa em relação às práticas da auditoria interna com vistas a um atendimento às necessidades dos usuários.

Percebemos que tanto auditoria interna quanto a externa tem o mesmo objetivo que é prestar um atendimento de acordo com as necessidades das organizações e este trabalho tem que ser executado com qualidade e estão voltados a auxiliar os usuários às melhorias adequadas para a excelência do desenvolvimento das práticas executadas na organização.

A seguir demonstraremos as principais diferenças entre auditoria interna e externa:

| <b>Auditor interno</b>  | <b>Auditor Externo</b>   |
|---|--|
| É um empregado da empresa;  | Não tem vínculo empregatício com a empresa auditada;   |
| Menor grau de independência;  | Maior grau de independência  |
| Executa auditoria contábil e operacional;   | Executa apenas auditoria contábil;   |
| Os principais objetivos são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se as normas internas estão sendo seguidas;</li> <li>• Verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes;</li> <li>• Verificar a necessidade de novas normas internas;</li> <li>• Efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais;</li> </ul> | O principal objetivo é emitir um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da empresa examinada. Também, se essas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios contábeis e se esses princípios aplicados com uniformidade em relação ao exercício social anterior; |
| Maior volume de testes (em maior tempo na empresa para executar os serviços de auditoria).  | Menor volume de testes, já que o auditor externo está interessado em erros que individualmente ou cumulativamente possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis.  |

Fonte: ALMEIDA (2008 p.30)

**Tabela 2. As principais diferenças entre o auditor interno e externo.**

Outro ponto importante é que hoje auditoria está voltada em desenvolver processos de verificação que acompanhem as mudanças internas e externas, além da preocupação com o processo de comunicação com o usuário, voltada a segurança quanto à qualidade das informações da organização.

Em visão diferente Attie (2009) afirma que auditoria é uma especialização contábil, mas que pode servir como ponto de recomendação, como valia para recomendações de melhorias de controles internos.

Embora não seja o objetivo precípua da auditoria, podem ser de grande valia, como instrumento administrativo, recomendações de melhoria de controles internos que o auditor venha a apresentar. O sistema de controles internos é o primeiro item pelo qual o auditor inicia seu trabalho e com base

nele determina a quantidade de exames a realizar. Bons controles internos sugerem redução de trabalhos e, portanto, o auditor deve considerar como elementos acessórios a seu trabalho quaisquer formulações que possa fazer. (ATTIE, 2009, p.21)

Desta forma, podemos entender que para o auditor um sistema de controle interno é uma ferramenta que auxiliará, pois terá facilidades para desenvolver seu trabalho, porque o sistema de controle interno tem por objetivo apontar as falhas para melhoria.

Segundo o Instituto de Auditores Internos de Nova Iorque (*apud*, ATTIE, 2009, p.246):

Pode-se definir auditoria interna como uma atividade de avaliação independente, dentro da organização, para a revisão da contabilidade, finanças e outras operação como base para servir à Administração. É um controle administrativo que mede e avalia a eficiência de outros controles.

É importante ressaltar que o controle interno que estamos indicando neste trabalho está ligado ao controle administrativo, exatamente por tratar da eficiência dos controles em geral e está voltada para qualidade.

Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias. Os objetivos da auditoria interna são exatamente esses, ou seja:

- Verificar se as normas internas sendo seguidas;
- Avaliar a necessidade de novas normas internas ou de modificações das já existentes. (ALMEIDA, 2008, p.70)

A Auditoria Interna tem o intuito de desenvolver um plano de ação que auxilie a organização a chegar aos seus objetivos adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação e melhora da eficácia dos processos com o objetivo de melhorar as operações e resultados de uma organização.

Consequentemente auditoria interna, quanto o controle interno são ferramentas de controle que garantem a qualidade e minimizam os erros e falhas que podem ser cometidas pelos colaboradores dentro de uma organização.

### 3.1 Objetivos da Auditoria Interna

A Auditoria Interna tem como objetivo prestar auxílio à Administração a levar o conhecimento do jeito como desenvolve suas atividades, proporcionando condições para um desempenho adequado de suas obrigações, adaptando análise, recomendações e comentários objetivos ou convenientes em questão das atividades investigadas.

[...] entende-se que o trabalho de auditoria interna dentro do conceito correto deve ter como objetivo assessorar a administração no desempenho eficiente de suas funções, fornecendo-lhe análise, avaliações, recomendações e comentários sobre as atividades auditadas.

As normas de auditoria relativas ao âmbito do trabalho asseguram que a auditoria interna deve proceder ao exame e avaliação da adequação e eficácia do sistema de controle interno e da qualidade do desempenho na realização do trabalho.[...] verifica-se o importante papel por ela desempenhado em termos do exame, fortalecimento e constante melhoria do controle interno. (ATTIE, 2009, p.246-247)

A auditoria interna é importante, assim como controle administrativo, pois ela verifica a existência dos controles internos e contribui para o seu aprimoramento. Além de verificar se as normas internas estão de acordo, ela procura avaliar se há necessidade de novas normas internas. Essa ferramenta, portanto, proporciona segurança ao funcionamento correto das atividades e possibilita a administração tomar as decisões necessárias.

### 3.2 Auditoria Interna x Controle Interno

Podemos entender que a Auditoria Interna exerce controle sobre o Controle Interno, desta forma entendemos que ambos exercerem controle. A Auditoria Interna constata a efetividade dos procedimentos e o Controle Interno é a execução de procedimentos.

Auditoria interna efetua uma análise crítica, através de exames, acompanhamentos e revisão do que está sendo realizado através dos procedimentos adotados, no qual compõem o controle interno. Assim, tanto a auditoria interna quanto o controle interno têm atribuições diferentes.

O controle interno é essencial para efeito de todo o trabalho de auditoria e assim, a existência de um satisfatório sistema de controle interno reduz a possibilidade de erros e irregularidades. Esta indicação está incorporada nas

normas de auditoria e reforça a importância do estudo e da avaliação do sistema de controle das empresas, pelo auditor, como base para determinação da natureza, extensão e oportunidade dos exames de auditoria a serem aplicados. Nota-se que a suposição é de que a probabilidade de erros e irregularidades é reduzida, não eliminada. Como conseqüências adicionais, além das obtidas pelo conhecimento, de bom sistema de controles internos como base imprescindível para a segurança de validade das afirmações constantes sobre o objeto em estudo. Dado esse fato, procedimentos de auditoria podem ser restringidos, mas nunca eliminados pela confiança que se tenha no sistema de controles internos. (ATTIE, 2009, p.41).

Conforme observamos a auditoria é importante para direcionar o sistema de controle interno, pois somente desta forma a empresa pode garantir uma maior segurança sobre os erros e irregularidades, uma vez que não há possibilidade de eliminar e sim reduzir.

O auditor deve avaliar a capacidade dos controles internos para se assegurar quanto à realização das operações de forma adequada, de acordo com as políticas traçadas pela administração e dentro de uma boa técnica, sem o que, fatalmente, a empresa incorrerá em conseqüências que afetarão seus resultados; nessa avaliação, o auditor deve considerar os conceitos e princípios aplicáveis aos controles internos. (ATTIE, 2009, p. 250)

É de suma importância que a empresa tenha auditores competentes e com ética, para que estes possam avaliar seus controles internos e que não aceite subornos através de suas avaliações, pois é através de suas recomendações que a empresa irá tomar as medidas preventivas e corretivas, sobre as intervenções necessárias para o aprimoramento de seus processos.

Tantos os auditores, quanto ao quadro de pessoal que irá desenvolver o sistema de controle interno, tem que ter uma visão ampla de toda a organização e para que isso aconteça é fundamental que na organização se tenha um canal de comunicação interna impecável, pois para o desenvolvimento de um processo de controle interno não pode haver ruídos, intervenções que venha atrapalhar o andamento da implementação e planejamento sobre o controle interno.

O presente trabalho pretende demonstrar a auditoria interna e o controle interno como ferramenta para garantir o cumprimento da regulamentação e manter o controle de qualidade do serviço prestado, levando assim a eficácia nos procedimentos adotados.

As organizações estão se preparando para atender essas novas regulamentações, porém devido ao tempo curto no qual elas tiveram, suas prioridades foram cumprir as exigências tecnológicas, mas é preciso destacar que um dos focos principais desta nova regulamentação e

a qualidade no serviço prestado. Com isso, a pesquisa levanta este propósito de melhoria e adequação.

Com intuito de garantir que as organizações mantenham o foco e organize seus processos internos de acordo com Decreto instalado, para regulamentação de seus SACs, a pesquisa ressalta a importância da auditoria interna e na implantação de um controle interno no departamento assegurando adequação à nova Lei.

A auditoria interna tem por objetivo verificar se as normas internas estabelecidas pela organização estão sendo seguidas e avaliar se a necessidade de programar novas normas internas ou modificar as normas já existentes.

A criação de um controle interno trará ao auditor um controle eficaz no desenvolvimento de relatórios e auxiliará a organização em futuras avaliações externas solicitadas pelo Governo ou por alguma exigência de fornecedores. O controle interno tem como objetivo promover a eficiência operacional, evitar erros, ineficiências e crises na empresa.

Como o principal objetivo é garantir a eficácia e controle no cumprimento do decreto 6.523/08, com qualidade, a seguir veremos alguns tipos de auditorias, desta forma podemos analisar quais os pontos que o controle interno abordará e seguirá nos processos internos:

Auditoria Operacional procura conferir se a organização submetida a um exame e uma avaliação, opera de forma eficiente, sendo esta aplicada a qualquer área de uma organização.

Desta forma, podemos utilizar Auditoria Operacional para saber se a empresa está adequada corretamente aos parâmetros da nova regulamentação e apontar suas deficiências, trazendo sugestões e melhorias nas práticas adotadas.

Os objetivos principais da auditoria operacional são apresentar sugestões para melhorar a gestão dos recursos e identificar aspectos de ineficiência, desperdícios, desvios, ações antieconômicas ou ineficazes e práticas abusivas; (ARAUJO, 2001, p.40)

Para garantir que os processos estão sendo praticados com transparência e qualidade, identificamos que a auditoria é uma das ferramentas mais dinâmicas para o aperfeiçoamento do sistema da qualidade. Tendo sua base à verificação de uma dada atividade, objetivando fatos que caracterizem sua implementação e eficácia.

A Auditoria da Qualidade consiste em um exame sistemático e independente para determinar se as atividades da qualidade e seus resultados estão de

acordo com as disposições planejadas, se estas foram implementadas com eficácia e se são adequadas á consecução dos objetivos. (BARBARA, 2008, p. 63)

Um bom sistema da qualidade, para funcionar necessita de auditorias e revisões adequadas. As revisões precisam ser feitas periodicamente e sistematicamente e são levadas a efeito para assegurar que o sistema é eficaz, enquanto as auditorias são realizadas para assegurar que os métodos utilizados estão de acordo com os procedimentos documentados. (OAKLAND, 1994, p.148)

O objetivo desta pesquisa é a criação de um controle interno administrativo, no qual a proposta de solução é que este controle interno tenha a disponibilidade de avaliar o departamento diariamente, levantando as falhas existentes, verificando e adequando a essa nova regulamentação. Tendo o foco principal na execução das metas estabelecidas e da qualidade do serviço prestado via atendimento telefônico, assim evitando multas, redução de custos e ganhando credibilidade perante o consumidor no cumprimento das novas adequações.

Desta forma, na próxima seção iremos abordar a importância da comunicação interna como uma ferramenta de controle e adequação sobre os processos de comunicação da organização.

## SEÇÃO 4 COMUNICAÇÃO INTERNA

Discutiremos nesta seção a comunicação em geral, pois podemos observar que uma organização hoje só tem sucesso em seus projetos se sua gestão de comunicação é clara e assertiva. Sendo um dos objetivos deste estudo a implementação de um sistema de controle interno, entenderemos como um projeto.

Para o bom funcionamento dos controles é essencial que a comunicação ocorra por toda empresa, em todas as direções. O processo de comunicação pode ser formal ou informal, onde processo formal ocorre através de sistemas de comunicação, que pode ser tanto complexos como simples. O processo informal trata de conversas entre clientes internos e externos.

Silva (2005, p.33), diz que a comunicação:

[...] é o processo de troca de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos. [...] A comunicação envolve o entendimento do que foi transmitido por todos os envolvidos no processo.

Na visão de Maximiano (2000, p. 282):

[...] a comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões. É por meio da comunicação que as partes da organização articulam suas atividades para funcionar como um conjunto.

Sabemos que hoje as maiores dificuldades das organizações é a comunicação. As falhas escondem, na maioria das vezes, sérios problemas de relacionamento e de desajuste de foco. Sendo que uma boa parte dos problemas das empresas gira em torno da comunicação, por isso é de suma importância que as organizações tenham um controle excessivo sobre sua comunicação interna, pois esta facilitará o desempenho de seus processos ocasionando melhorias internas e externas, além da qualificação de suas normas e colaboradores.

A comunicação tem algumas funções dentro de uma organização, sendo elas o controle, a expressão emocional, motivação e informação, uma boa comunicação deve garantir que os membros de um grupo tenham um bom comportamento.

Informação – que visa estabelecer base para a tomada de decisões e para a execução de ordens e instruções;  
 Motivação – que objetiva influenciar e obter cooperação (e comprometimento) para com os objetivos e metas;  
 Emoção – que serve para que as pessoas expressem sentimentos e emoções;  
 Controle – cuja finalidade é implementar normas, estabelecer autoridade e responsabilidade. (SILVA, 2005, p. 35)

A comunicação interna é uma das maneiras de uma organização se comunicar com seu público interno. Este tipo de comunicação tem por objetivo a motivação dos funcionários cooperando para o desenvolvimento e a manutenção das metas estratégicas da organização, fazendo com que estes fiquem informados, seja por meio de publicações internas ou por outro meio qualquer de comunicação.

Segundo Nassar, (*apud*, TOMASI et. al., 2006, p.59), Comunicação Interna:

É uma ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a administração empresarial atue com eficácia. [...] Trata-se da comunicação que tem como base um processo profundo, cotidiano e permanente de conhecimento recíproco entre o emissor e o receptor organizacional.

A Comunicação Interna pode ser uma comunicação horizontal e a comunicação ascendente, que estabelece o *feedback* e instaura uma efetiva comunicação. Um processo de comunicação precisa ter dois sentidos.

[...] a comunicação ascendente é “a que melhor caracteriza a verdadeira cultura do diálogo em uma organização, pois representa a contribuição criativa e o *feedback*, que efetivamente instauram o processo de comunicação de duas vias. Nas organizações em que se pratica apenas a comunicação descendente, é predominante o discurso único e a falta de ambiente de diálogo e conversação”. (MATTOS, 2006, *apud* TOMASI et. al., 2006, p. 70)

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas. Hoje a comunicação interna se tornou um diferencial nas organizações frente ao mercado, ter um canal oficial de comunicação entre a empresa e seus colaboradores, trará benefícios para todos os lados envolvidos.

Morel et. al. (2008) a Comunicação Interna é direcionada para os clientes internos da organização, seu objetivo é integrar organização e funcionários para que haja a sinergia dentro da empresa, ela deve transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pelas áreas envolvidas, sendo que ela deve informar e gerar confiança, transmitir o foco dos negócios e integrar os empregados. Com isso, alcançar o comprometimento do funcionário com a organização e tornar o clima mais favorável dentro da empresa.

A Comunicação Interna é uma admirável ferramenta estratégica para a aliança dos interesses dos empregados e da organização. Ela é muito mais do que os meios e procedimentos da comunicação administrativa, memorandos, atas e reuniões; é um processo de conhecimento e convencimento mútuo, entre a empresa e o cidadão corporativo, dos objetivos que se tornarão comuns a ambos.

Esta pesquisa tem o intuito de utilizar a ferramenta da comunicação interna, para que a empresa tome conhecimento do que é um SACs, qual o seu objetivo e suas ações dentro da organização, além de facilitar a elaboração dos controles internos, assim como manuais e normas que serão seguidos por todos. Assim auxiliará no processo de auditoria interna que terá todo processo de comunicação documentada e poderá tomar as medidas de correções quando necessárias.

Pela comunicação, a administração pode tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa. É por meio dela cria um ambiente favorável às relações humanas, ao desenvolvimento e à integração dos empregados. Se não estabelece canais apropriados à comunicação dos empregados e não favorece o diálogo, a empresa não supera os desafios próprios da sociedade moderna nem atinge suas metas de forma sustentável. (TOMASI et. al. 2007, p. 92)

É importante que os colaboradores envolvidos no desenvolvimento, na implementação do sistema de controle interno tenham um amplo conhecimento do negócio da empresa, pois isto facilitará o desenvolvimento e controle dos processos e normas internas, dentro do departamento.

Para uma visão mais ampla demonstraremos três fatores que avaliam a estrutura de controle interno e a importância da comunicação.

| <b>Ambiente de Controle</b>                    | <b>Procedimento de Controle Interno</b> | <b>Sistema de Informação e Comunicação</b>     |
|--|---|--|
| 1. Conscientização de todos os envolvidos      | 1. Monitoramento dos controles          | 1. Divulgação de normas                        |
| 2. Ênfase dada pela administração              | 2. Segregação de funções                | 2. Fluxos de informações                       |
| 3. Divisão de responsabilidade                 | 3. Alçadas                              | 3. Sistemas internos de comunicações           |
| 4. Compromissos de todos como o controle       | 4. Autorizações                         | 4. Informações sobre o plano de controle       |
| 5. Enfoque da direção à organização            | 5. Conciliação                          | 5. Informações sobre o ambiente de controle    |
| 6. Compromisso da administração com o controle | 6. Revisão de desempenho                | 6. Informações sobre riscos                    |
|  | 7. Salvaguarda física                   | 7. Identificação das informações               |
|  | 8. Normatização                         | 8. Relevância e confiabilidade das informações |

Fonte: Base – Revista de Administração e Contabilidade de Unisinos 2 (1): 37-46 janeiro/ abril 2005<sup>8</sup>

**Tabela 3. Diagrama do esquema Percepção da Estrutura do Controle Interno.**

Segundo Imoniana et. al. (2005), o Ambiente de Controle está relacionado à atmosfera e consciência que existe dentro da organização para que haja um controle efetivo. Procedimento de Controle Interno são as atividades que são executadas dentro do tempo e de maneira apropriada, controlando a redução de riscos, tendo duas atividades e de prevenção ou de detecção.

Nessas três visões, percebemos a importância de uma boa comunicação, assim como um controle interno efetivo, desta forma quando ocorrer uma auditoria interna ou externa, os processos ficaram visíveis e claros, para caso haja necessidade a correção das falhas para melhoria das normas e processos existentes.

#### **4.1 As vantagens da Comunicação Interna**

Uma organização que implementa a comunicação interna eleva a qualidade de desempenho do colaborador que se sente motivado a realizar seu trabalho, promove a participação de todos os membros da empresa proporcionando assim integração entre áreas,

<sup>8</sup> IMONIANA, Joshua Onome; NOHORA, Jouliana Jordan. Cognição da Estrutura de Controle Interno: Uma Pesquisa Exploratória. Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 2 (1): 27-46. janeiro – abril 2005.

além de incentivar a comunicação entre as várias hierarquias da empresa. Outro ponto positivo que podemos ressaltar é que a comunicação interna assegura um maior comprometimento dos cargos de chefia com seus colaboradores e vice-versa, oferecendo a confiabilidade e estabilidade a seus colaboradores.

É importante levar em conta na comunicação interna o perfil do público-interno e desenvolver o tipo de informações que os colaboradores querem e precisam saber. Estudar os melhores veículos na empresa (jornal interno, quadros de aviso, intranet, caixa de sugestões, etc.), deste modo a comunicação interna pode contribuir para transmitir os objetivos dos negócios para os colaboradores.

A comunicação interna ocupa-se de gerar consentimento e produzir aceitação. A comunicação é essencial para encaminhar soluções e atingir metas preestabelecidas. Seu objetivo é contribuir para a consecução de um clima positivo, favorável ao cumprimento das metas da organização, ao crescimento e realização do lucro. (TOMASI et. al., 2006, p. 75)

Quanto mais efetiva e próxima a comunicação interna se apresentar, maior será a dedicação e empenho dos funcionários, adequando assim uma maior motivação por parte destes e conseqüentemente um aumento de produtividade.

Outro ponto importante é que o mercado torna-se cada vez mais competitivo, crescendo a necessidade de aprimoramento da eficácia empresarial. O processo de comunicação interna passa a ser algo primordial, visto que, atualmente não basta ter uma boa equipe, é preciso que haja uma boa comunicação e interação entre os colaboradores e a empresa onde estão inseridos.

No âmbito da comunicação, várias transformações ocorreram ao longo do tempo por causa das novas perspectivas adotadas pelas organizações, pelo público interno e pelos clientes. A necessidade de criar formas de cooperação interna e externa entre as organizações e seus colaboradores, a competitividade do mercado e o alto grau de exigência dos clientes fizeram com que as organizações passassem por uma transformação: o conhecimento e as informações elaboradas por meio da comunicação passaram a ser vistos como elementos estratégicos que possibilitam tomar decisões mais acertadas através da cooperação na instância interna (NASSAR, 2005). Assim, a comunicação é, ao mesmo tempo, o recurso estratégico que proporciona a

boa gestão das organizações e o processo de integração que assegura o diálogo e a proximidade com os colaboradores.<sup>9</sup>

Trabalhar a comunicação será fundamental para que a gestão possa adequar os projetos da organização às suas metas, possibilitando que os objetivos sejam alcançados e que eventuais problemas que surgirem neste período sejam resolvidos ou mesmo minimizados.<sup>10</sup>

Neste contexto percebemos a importância da comunicação dentro da organização para que seus processos e políticas sejam altamente eficazes, é primordial que as organizações implementem o processo de comunicação para todos estejam bem informados para evitar falhas e minimizar erros.

As organizações trabalhando com essas três ferramentas o Controle Interno para moldar e implementar ferramentas eficazes de controle de qualidade e processos, a Auditoria Interna para detectar erros e sugerir melhorias e a Comunicação Interna para garantir que todos estejam bem informados sobre os processos, tenderão a uma melhoria efetiva a seus processos, além de minimizar falhas em suas normas e adequar seus processos junto a regulamentações existentes.

---

<sup>9</sup> SOUZA, Eliseu Rodrigues de. A Comunicação para o deficiente visual nas empresas: Dilemas da inclusão. 2009. p.15. Dissertação (Pós em Comunicação) Uninove. São Paulo

<sup>10</sup> *Idem. ibidem* p.17

## SEÇÃO 5 MÉTODOS

O tipo de pesquisa escolhido para guiar o projeto de monografia foi à pesquisa exploratória, é vista como o primeiro passo de todo o trabalho científico. Este tipo de pesquisa tem por finalidade, especialmente quando se trata de pesquisa bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória envolve:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- c) análise de exemplos que estimulem a compreensão do fato estudado.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descobertas de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a considerações dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 2002, p.41)

Através da pesquisa exploratória avalia-se a possibilidade de se desenvolver um estudo inédito e interessante, sobre uma determinada temática. De um modo geral, esta pesquisa constitui um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, quase sempre ela assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Portanto este método de pesquisa foi escolhido, por se tratar de um tema ainda pouco explorado, permitindo, desta forma, levantar hipóteses para futuras pesquisas, além de ressaltar a importância da qualidade da prestação de serviço e dos procedimentos adotados.

Para construção da monografia será utilizado à pesquisa exploratória, juntamente com pesquisa bibliográfica para a demonstração da importância da criação de um Controle Interno

dentro do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e do controle da Auditoria Interna para garantir a eficácia dos procedimentos adotados.

### **5.1. Pesquisa bibliográfica**

É a investigação de um problema de um material escrito e publicado. Desta forma a pesquisa é através de levantamento das fontes, leitura analítica do material, fichamento e análise e interpretações das informações.

A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e meios de comunicação como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais (filmes e televisão).

Nossa pesquisa bibliografia começou com um anteprojeto no qual definimos tema, problema e objetivo da monografia. Em seguida, selecionamos obras a respeito do tema e procedemos à leitura delas.

Depois foi feito um estudo dos métodos de pesquisa. No final do 1º semestre de 2009, encerrou-se o projeto de pesquisa. No 1º semestre, começou a redação desta monografia.

## CONCLUSÃO

Através deste estudo foi possível identificar que os processos e normas internas das empresas ainda são propensos a falhas e para minimizar ou reduzir essas falhas existem três ferramentas eficientes e eficazes que contribuíram para possíveis mudanças de melhorias se forem implementadas de forma corretas.

A criação de um Sistema de Controle Interno dentro de um departamento auxilia a empresa a ter uma visão das falhas de suas políticas, normas e procedimentos internos, além de apontar se as regulamentações existentes estão sendo executadas corretamente e formular sugestões de melhorias para as deficiências encontradas, porém sabemos que quem executa todo o processo são pessoas, sendo que essas são propensas ao erro ou falhas. Devido a isto a Auditoria Interna é uma ferramenta de controle que avalia a eficiência do controle interno e apontar as falhas para a correção e melhoria dos processos.

A adequação do Sistema de Comunicação Interna na organização traz melhorias no desenvolvimento de pessoas, além de garantir que os processos sejam executados de forma eficiente, pois o presente estudo está ligado diretamente à adequação da nova regulamentação dos SACs, que é um canal de comunicação entre a empresa e o cliente.

Respondendo ao problema de pesquisa formulada no início, podemos afirmar que toda organização precisa de um controle sobre seus processos para garantir que permaneça no mercado e ganhe a fidelização de seus clientes, além de manter uma boa relação com colaboradores internos e externos, porém é primordial que cumpra com regulamentações exigidas, afinal espera que toda organização tenha ética. As organizações, assim como individualmente as pessoas que as integram, precisam estabelecer e seguir diretrizes e parâmetros de comportamento e de atividades como referências para as suas ações.

O padrão de uma boa prestação de serviço está ligado ao respeito ao cliente, assim a ética e a moral de uma instituição devem ser elevadas e para que uma empresa afirme ser ética precisa que suas políticas e normas internas sejam altamente eficazes e eficientes.

Neste caso entendemos que o Decreto 6523/08, contribuiu para a melhoria dos processos e qualidade de serviço prestada pelos SACs, pois as organizações têm três desafios implementar novas tecnologias, treinamento para capacitar os colaboradores garantindo máxima qualidade e melhoria nos processos internos, sendo esse três desafios as principais objeções proposta pelo Decreto que é um instrumento de regulamentação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ALBUQUERQUE, Nestor Nogueira de. **Gestão de Controles Internos**. 2005. Disponível em:  
[www.administradores.com.br/producao\\_academica/introducao\\_aos\\_controles\\_internos/441/download/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/introducao_aos_controles_internos/441/download/) acesso em: 20 set. 2009.
- ARAUJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à Auditoria Operacional**, 1. ed. São Paulo: Editora FGV, 2001.
- ATTIE, William. **Auditoria Interna**, - 2. Ed. - São Paulo: Atlas, 2007
- \_\_\_\_\_. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBARA, Saulo. **Gestão por Processos – Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**, 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2º Ed. (Revista e Atualizada) – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COSTA, Barbara Regina Lopes Costa. **Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e a Comunicação de Marketing. São Caetano do Sul, 2005**. Disponível em [http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/barbara\\_regina\\_lopes\\_costa/dissertacao.pdf/](http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/barbara_regina_lopes_costa/dissertacao.pdf) acesso em: 20 jun 2009.
- DECRETO nº 6.523, de 31 de julho de 2008. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Decreto/D6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6523.htm)> acesso em 20 jun 2009
- FERNANDES, Livia; FERRADOR, Tatiana. **15 de março dia do Consumidor**. Disponível em:  
[http://www.administradores.com.br/home/po/blog/15\\_de\\_marco\\_dia\\_do\\_consumidor/1823/](http://www.administradores.com.br/home/po/blog/15_de_marco_dia_do_consumidor/1823/) acesso em 20 jun. 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IMONIANA, Joshua Onome NOHORA, Jouliana Jordan. **Cognição da Estrutura de Controle Interno: Uma Pesquisa Exploratória**. Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 2 (1): 37-46. janeiro – abril 2005.
- JUND, Sérgio. Auditoria: **Conceitos, normas técnicas e procedimentos: teoria e 500 questões** - Estilo ESAF, UNB e outras. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000

MINCIOTTI, Silvio Augusto; KIYOHARA, Jefferson Hiroyoshi. **Atenção ao Cliente: “Comitê de Clientes” do Sé Supermercados**. CD-ROM IV SEMEAD. FEA/USP, São Paulo, Out. 1999.

MOREL, Daniel Teófilo; VIANA, José Jair Soares; NOVAES, Amilton Luiz. **Comunicação interna empresarial: as divergências da prática na visão gerencial de um grupo de empresas do ramo de combustíveis dos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. 2008**. Disponível em: <http://www.clee2008.ufsc.br/17.pdf>. Acesso em 10 out. 2009.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total TQM**, 1. ed. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Luís M., PEREZ Jr., José H., SILVA, Carlos A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PANASOLO, Márcio Jose. **Auditoria Interna em uma empresa atacadista de alimentos: estudo de caso**. 2008. Disponível em: <http://200.134.81.40/revistas/index.php/ecap/article/view/473/246>. Acesso em 12 out. 2009

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

RATTO, Luiz; ALBERMAZ, Beatriz; PELTIER, Mauricio. **Telemarketing: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2004.

REVISTA CONSUMIDOR MODERNO. Contagem Regressiva. São Paulo. v.13, n.128,p.50, ago. 2008

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SATO, Karin. **Código de Defesa do Consumidor Trouxe Credibilidade às empresas**. Disponível em <http://maria451.wordpress.com/2009/03/13/codigo-de-defesa-do-consumidor-trouxe-credibilidade-as-empresas/> acesso em 20/06/2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, Eliseu Rodrigues de. **A Comunicação para o deficiente visual nas empresas: Dilemas da inclusão**. Dissertação (Pós em Comunicação) Uninove. São Paulo: 2009

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Maria Cristina de Andrade. Comunicação **Empresarial: etiqueta e ética nos negócios**. São Paulo: SENAC, 2007.