

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DA CONCESSIONÁRIA

Prof. Marco Antonio Pereira | Consultar Soluções Empresariais

24/09/2021

Nessa edição, destaco um tema ainda não abordado, mas de grande relevância: Controles Internos aplicados nos ativos e passivos das concessionárias.

Conceitualmente, controle interno é um conjunto de técnicas, procedimentos, formulários e sistemas adotados por uma concessionária num plano de organização com objetivo de fornecer à administração informações tempestivas e fidedignas sobre o patrimônio e de suas atividades; promover a eficiência operacional e proteger o patrimônio.

Os Controles Internos podem garantir que os responsáveis pela geração, monitoramento e pela tomada de decisão nos negócios tenham informações apropriadas tempestivamente. Ele reporta resultados de ações tomadas, provendo informação para a gerência utilizar em decisões futuras, fazendo com que os gestores entendam seu papel no atendimento dos objetivos corporativos, que são:

- Prevenir e apurar erros, fraudes e desperdícios;
- Levantar e verificar o cumprimento e adequação das normas, processos e procedimentos;
- Contribuir para o cumprimento de leis, regulamentos e diretrizes da organização;
- Assegurar a exatidão, a confiabilidade, a integridade e a oportunidade dos dados contábeis, bem como dos relatórios financeiros e gerenciais;
- Garantir a exatidão e consistência das informações prestadas à Diretoria, a fim de otimizar o nível de segurança dos processos e controles que se encontram descentralizados ou em fase de descentralização, identificando níveis de risco e estabelecendo novos fluxos de trabalho;
- Assegurar a segurança física e lógica sobre os ativos;

A confiabilidade dos controles internos e processos são determinados através de:

- Desenho e eficácia operacional dos controles. Mapeamento de processos;
- Extensão da documentação dos controles e procedimentos;
- Consciência dos colaboradores sobre as atividades de controle;
- Monitoramento independente;

Os riscos dos Controles Internos podem ser assim definidos

- Risco Inerente – é a percepção da possibilidade de ocorrência de erros ou irregularidades relevantes mesmo antes de se conhecer e avaliar a eficácia do sistema de controles da empresa;
- Risco de Controle – é o risco de não haver um bom sistema de controles internos que previna ou detecte em tempo hábil erros ou irregularidades relevantes.
- Risco de Detecção – é o risco de não serem descobertos eventuais erros ou irregularidades relevantes.

Os procedimentos mais usuais de controles internos são:

- Identificar e analisar os procedimentos de controles internos adotados em todos os departamentos da concessionária, com objetivo de avaliar a gestão da informação no tocante a precisão e qualidade;
- Conhecer a adequação da estrutura organizacional e seus processos, em conformidade com as estratégias e necessidades da concessionária;
- Compreender estudos das atividades, funções, responsabilidade, mapeamento de processos e competências, documentos, controles e relatórios dos departamentos nos diversos níveis hierárquicos em observando as necessidades exigidas por cada processos.

Os Princípios de Controles Internos são regras básicas nas aplicações de controles de processos, e que por sua vez devem ser aplicados de forma organizada e integrada, levando em consideração o seu custo e benefício de sua adoção. Dentre os diversos princípios, destaco os mais aplicáveis às concessionárias,

tendo como base a relevância e exposição de ativos e passivos, assim como sugestões de procedimentos.

1) Segregação de função

Evitar que funções conflitantes sejam exercidas por ela, para inibir a sua utilização em benefício próprio.

Procedimentos:

- a) Processos de folhas de pagamento de pessoal, com efetivo pagamento, com controle de pagamentos e conciliação bancária, para evitar omissão de registro decorrente dessas operações;
- b) Vendas e entrega da mercadoria com o registro de entrada ou recebimento de valores para inibir que haja venda sem a entrada correspondente dos valores;
- c) Autorização de gasto e o efetivo pagamento e a guarda física, para evitar saídas de valores por documentos que não representam gasto da empresa.

2) Análise Contábil

Atestar a qualidade dos saldos contábeis, identificando saldos e valores vencidos e não baixados; identificando e evitando omissões e erros de registros contábeis.

Procedimentos:

- a) Composição de saldo de contas;
- b) Comparação de registros auxiliares com o Razão Contábil;
- c) Comparação de informações obtidas de terceiros com o Razão Contábil;
- d) Conciliação de diferenças;
- e) Ação de melhoria com implantação de rotinas para evitar a reincidência de erros.

3) Formalização das instruções sobre procedimentos e definição de responsabilidades

Melhorar a execução da atividade, padronizando, duplicidade ou omissão de tarefas e mitigação de erros.

Procedimentos:

- a) Definição de papéis e responsabilidades;
- b) Definição de Plano de contas contábil;
- c) Manual de organização;
- d) Manual de procedimentos operacionais;
- e) Manual de controle e procedimentos de qualidade;

4) Inventários Físicos

Certificar a existência dos bens e valores objeto de registro e controle, utilizando inclusive o princípio da movimentação e da comparação.

Procedimentos:

- a) Contagem física de estoques, valores, documentos, títulos e bens do ativo imobilizado;
- b) Comparação das contagens com os registros auxiliares de controle de movimentação e saldo;
- c) Identificação e regularização das diferenças;
- d) Apuração do valor do inventário;
- e) Comparação dos registros auxiliares e da apuração do inventário com os registros contábeis;
- f) Aprovação e contabilização das regularizações.

5) Rodízio de funcionários

Inibir ou interceptar a ocorrência de erros e fraudes através de revezamento de funcionários na execução de suas atividades ou substituições temporárias, principalmente por ocasião de férias, pois além de inibir a incidência de erros e fraudes, proporciona a outros funcionários conhecimento que permitem substituições de emergência sem maiores transtornos para a empresa.

Procedimentos:

- a) Plano de rodízio;
- b) Manualização da função;
- c) Disponibilização dos manuais;
- d) Treinamento;
- e) Monitoramento e apoio permanente.;
- f) Avaliação do desempenho e resultado;
- g) Atenção para oportunidades de melhorias propostas por novos ocupantes do cargo;
- h) Detecção de fraudes e erros

6) Política de suprimentos

Adquirir o produto de melhor qualidade, na quantidade certa, na hora certa e pelo menor preço.

Procedimentos:

- a) Controle de níveis de ressuprimento;
- b) Estoque de garantia;
- c) Cadastro de produtos e fornecedores;
- d) Coleta de preços no mínimo em 3 fornecedores;
- e) Controle de qualidade de produtos e serviços;
- f) Autorizações formais das compras (Contrato ou Ordem de Compra).

7) Política de Recursos Humanos

Manter os funcionários motivados para garantir melhor desempenho no exercício de suas atividades, contratar a pessoa certa, na hora certa para o cargo correto. A necessidade de melhoria da política de Recursos humanos pode ser identificada através de pesquisa de satisfação e mecanismos de controle do nível de produtividade, absenteísmo, acidentes e auto índice de admissões e demissões.

Planos que devem ser implementados:

- a) Cargos e salários;
- b) Plano de carreira;
- c) Prêmios e benefícios;
- d) Recrutamento e seleção;
- e) Treinamento;

Um mecanismo de controle interno somente deve ser implementado se a expectativa do benefício superar a expectativa do custo de sua implementação. Entretanto, dada a relevância, sugere-se aplicação de testes que validem a eficácia dos controles de forma a assegurar a exatidão e existência dos ativos e passivos, assim como adoção de processos de rotinas de revisão dos controles. É de suma importância a criação de procedimentos e mapeamentos os processos, funções e atividades, abrangendo descritivos, manuais e mapas de riscos.

Espero que essas informações lhe sejam relevantes.