

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONSELHO FISCAL COMO INSTRUMENTO DE GERAÇÃO DE VALOR AOS ACIONISTAS**

Sergio Antonio Loureiro Escuder  
Dissertação de Mestrado  
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios  
Universidade Católica de Santos; Santos, 2006

A presente resenha faz uma análise de dissertação de mestrado, que pesquisou a opinião dos membros do conselho fiscal das empresas listadas nos níveis 1, 2 e do novo mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, quanto à adequação ou não, nas práticas de boa governança corporativa previstas no guia de orientação ao conselho fiscal do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

O autor Investigou, ainda, a percepção desses conselheiros fiscais quanto à importância dessas práticas para criação de valor aos acionistas.

Na elaboração de sua dissertação o autor utilizou pesquisa bibliográfica, bem como pesquisa de campo na investigação, junto aos conselheiros dessas empresas.

No que tange à coleta dos dados, elaborou questionário fechado com afirmativas de práticas evidenciadas no Guia de Orientação para o Conselho Fiscal produzido pelo IBGC em 2005, para que os respondentes indicassem sua percepção de adequação ou não das empresas àquelas práticas questionadas. Dividiu o questionário em três grupos de questões afirmativas: Competências e atribuições; Pressupostos para boa atuação; Relacionamentos do conselho fiscal.

A escala de Likert foi adotada para ordenar e editar as informações de forma a eliminar ambigüidades, duplicidades, irrelevâncias, inadequações e afirmações que dizem respeito a fatos ao invés de opiniões.

A amostra não probabilística deu-se em razão das respostas se limitarem a 40 respondentes o que não significa 40 empresas diferentes, pois em cada empresa atuam entre 3 e 5 membros do conselho fiscal. As 40 respostas foram consideradas o universo da amostra não probabilística da pesquisa.

As questões inquiridas aos conselheiros fiscais, por grupos de perguntas são as seguintes:

### **Competências do conselho fiscal**

#### Afirmativa 1 – Opinião sobre as demonstrações financeiras.

Opinião sobre as demonstrações financeiras: As opiniões do CF devem contribuir para a vida da companhia e serem úteis, contribuindo para a boa fluidez dos seus processos. Tal fluidez recomenda que a opinião do CF seja conhecida pelo conselho de administração na reunião de aprovação das contas; por outro lado, tal fluidez recomenda a discussão prévia por parte do conselho fiscal não só das contas, mas também do relatório da administração e das notas explicativas.

#### Afirmativa 2 – Manifestação sobre o relatório da administração.

O Conselho fiscal deve manifestar-se preferencialmente antes da versão definitiva do relatório da administração com vistas à possibilidade de sugerir modificações ou inserções de conteúdo ou forma. O Conselho fiscal deve participar da reunião decisória do relatório. Se o conselheiro não tiver os elementos indispensáveis para sua opinião, deverá requerer tempo para tal.

#### Afirmativa 3 – Acompanhamento das decisões de investimento.

O Conselho fiscal, como parte de suas atribuições tem a obrigação de atender para as decisões de investimento e as relativas ao controle de risco. O objetivo da atenção é a fundamentação sobre as decisões tomadas, se são suficientes e adequadas e contemplam seus diferentes aspectos, como: comprometimento de capital de giro, garantia das fontes de financiamento. O objetivo não é o risco mas sim o processo decisório.

#### Afirmativa 4 – Competências do conselho fiscal.

As atividades de competência do conselho fiscal estão normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições e prevenindo situações de maiores riscos, colaborando com os acionistas no controle dos administradores.

### **Pressupostos para boa atuação do conselho fiscal**

#### Afirmativa 5 – Independência

O conselheiro deve ter independência técnica, econômica e de vínculos para com os acionistas e para com a companhia. Tem atuação fiscalizadora independente e não pode tornar a função instrumento de abuso por parte de minoritários com interesses particulares.

#### Afirmativa 6 – Regimento interno e agenda.

Dada a natureza do órgão, recomenda-se que o conselho tenha uma norma para funcionamento interno sem restrição à atuação individual. Regras como: pauta mínima, momento do registro da ata; agenda de trabalho e presidência do colegiado.

#### Afirmativa 7 – Integração dos conselheiros.

Cada novo conselheiro fiscal deve passar por um programa de introdução à companhia e receber conjunto de documentos com os seguintes pontos além de outros julgados necessários: a) dados da empresa; b) apresentação dos conselheiros – curriculum; c) datas e horários de reuniões; d) regras para as reuniões; e) periodicidade e previsão para reuniões especiais; f) demonstrações financeiras anterior com a cópia de recomendações da auditoria; g) plano de trabalho da auditoria independente; h) plano de negócio; i) reunião com diretoria e conselho de administração para integração.

#### Afirmativa 8 – Consultas externas

Os conselheiros têm direito de fazer consultas e solicitar relatórios produzidos por profissionais externos, pagos pela empresa para obter uma segunda opinião sobre tópicos em análise.

#### Afirmativa 9 – Convidados para reuniões

Pessoas-chaves dentro da empresa são convidadas ocasionalmente para as reuniões do conselho fiscal para serem questionadas sobre determinados assuntos importantes.

#### Afirmativa 10 – Fatores determinantes para boa atuação

A eficácia do conselho é determinada por um conjunto de fatores: a) competência dos conselheiros para atuação crítica e construtiva no campo financeiro, de negócio; b) conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; c) critérios de indicação; d) existência no conselho de pelo menos um membro qualificado nas áreas de contabilidade e finanças; e) transparência por parte da empresa para com as informações necessárias ao pleno desempenho; f) pró-atividade na busca de informações relevantes para formação de juízo.

### **Relacionamento do conselho fiscal**

#### Afirmativa 11 – Relacionamento com comitê de auditoria, auditoria independente e interna

A integração das ações do conselho fiscal e do comitê de auditoria é fundamental quando os dois órgãos coexistem na empresa, conciliando interesses, objetivos, regimento interno e calendário. Com a auditoria interna será fundamental para a boa atuação quando inexistente o comitê de auditoria. É boa prática a realização de reuniões conjuntas entre o comitê de auditoria e o conselho fiscal, com a auditoria independente para discussões de assuntos de interesse mútuo.

#### Afirmativa 12 – Relacionamento com a diretoria

Os administradores podem utilizar-se do conselho fiscal como uma instância protetora e vigilante para inibir atos e procedimentos; é mais uma instância de diálogo para os administradores. Na sua atuação deve ter o cuidado de não interferir nas decisões de gestão e tampouco no direcionamento estratégico, papéis que cabem aos gestores e ao conselho de administração. Devem ser estabelecidos mecanismos que assegurem a informação ao conselho fiscal sobre quando deve se fazer presente a uma reunião do conselho de administração ou da diretoria.

Afirmativa 13 – Relacionamento com o conselho de administração.

É boa prática o conselho fiscal reunir-se periodicamente com o conselho de administração para tratar de assuntos de interesse comum, com fim de mútuo apoio e auxílio na compreensão dos temas críticos que afetam o processo decisório da companhia, além daqueles determinados pela lei sobre os quais o conselho fiscal obrigatoriamente deve decidir.

Afirmativa 14 – Relacionamento do conselho de administração na contratação de auditoria independente

O conselho de administração negocia com os auditores independentes, estabelece o programa de auditoria e acerta preço e prazo, comunicando e colocando à disposição dos membros do conselho fiscal as diretrizes ajustadas.

Afirmativa 15 – Relacionamento com comitês.

Existem diferentes comitês, cada um com alguns membros do conselho de administração, formados para estudar determinados assuntos que demandam análises mais complexas. O conselho fiscal, ao final, recebe relatórios conclusivos sobre as deliberações ou orientações dos comitês.

A pesquisa trouxe a tona uma série de elementos que demonstram as relações conflitantes entre os órgãos: conselho de administração e conselho fiscal. O guia prático do IBGC está de acordo com as práticas recomendadas pela BOVESPA.

A pesquisa expressa que as empresas de forma geral se adequam às práticas de governança corporativa recomendadas, na visão dos conselheiros fiscais, à exceção daqueles tópicos que não são adequadamente precisos na legislação. Sendo um órgão de instalação não obrigatória e apenas com a vontade de acionistas com pelo menos 10% do capital votante, um expressivo número de empresas não mantém instalado esse conselho, verificando-se que sua instalação ocorre apenas quando existe algum tipo de conflito de agência.

Demonstrou com base na pesquisa bibliográfica que as atribuições previstas em Lei ao conselho fiscal não são claras, aprofundando as crises de relacionamento na estrutura de poder, notadamente quando existe acionista minoritário x acionista majoritário.

Evidenciou, ademais, que as empresas se dispõem a cumprir os conceitos difundidos da boa governança corporativa, por órgãos institucionais, sem, no entanto considerar a inclusão do conselho fiscal. Contudo, esse conselho é instituído na caso da existência de ações que são claras e objetivamente expressas na legislação societária.

Em decorrência da pesquisa realizada, os conselheiros fiscais expressaram que o conselho fiscal é um mero ratificador do relatório da auditoria independente e está apenas

para avaliar e verificar os livros contábeis sem que tenham condições de entender as questões estratégicas da organização.

Os conselheiros fiscais reconhecem de fato que suas atividades quando possíveis, efetivamente geram valor aos acionistas no princípio que os interesses destes são acompanhados e controlados via conselho de administração. Por ser independente o conselho fiscal pode atuar mais livremente na avaliação dos riscos e controles internos.

**Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco**  
Programa de Mestrado em Gestão de Negócios  
Universidade Católica de Santos