

IV.

NÃO EXISTE GOVERNANÇA CORPORATIVA SEM FISCALIZAÇÃO E CONTROLE: O QUE UM CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PRECISA ENTENDER SOBRE ESSE MANTRA?

ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa é o conjunto de práticas e estruturas que orientam e controlam a atuação das empresas, buscando o equilíbrio entre os interesses dos diversos *stakeholders*. Em um ambiente empresarial inserido em um xadrez geopolítico de altíssima complexidade, o papel do Conselheiro de Administração torna-se central para garantir que a organização opere de forma ética, eficiente e sustentável. Para isso, é condição *sine qua non* entender os mecanismos que sustentam a boa governança tendo na qualidade do seu sistema de fiscalização e controle o componente essencial que impacta diretamente na confiança dos investidores, na integridade das decisões e na competitividade das empresas.

Partindo do mantra “*Não existe governança corporativa sem fiscalização e controle*”, este artigo explora o que um Conselheiro de Administração precisa entender para exercer sua função com excelência. A análise será feita à luz da teoria da agência, dos conflitos inerentes às relações corporativas, das interações entre os principais atores da governança e da estrutura de fiscalização e controle necessária a cada tipologia e ciclo de vida das organizações.

2. A TEORIA DA AGÊNCIA: FUNDAMENTOS E IMPLICAÇÕES

A governança corporativa se desenvolveu como uma resposta direta à **diluição do capital de controle**, um processo da evolução natural de um negócio e de uma família, que leva ao **divórcio entre propriedade e gestão** quando os proprietários passam a responsabilidade do dia a dia

da empresa para gestores profissionais. Os trabalhos pioneiros de *Berle e Means* (1932) e os de *Galbraith* (1967) evidenciaram o desalinhamento entre proprietários e gestores e o poder da tecnoestrutura organizada empoderando os gestores.

A teoria da agência, formulada por *Jensen e Meckling* (1976), descreve a relação entre o principal (acionistas) e o agente (gestores), onde o agente é contratado para tomar decisões em nome do principal. No entanto, como os interesses de ambos nem sempre estão alinhados, surgem riscos de comportamento oportunista por parte dos agentes, mais conhecidos como conflitos de agência.

Ocorre, porém, que esses conflitos de agência dificilmente são eliminados. Por duas razões. A primeira, sintetizada no Axioma de *Klein*, segundo o qual não existe contrato completo; a segunda, sintetizada no Axioma de *Jensen Meckling*, que se fundamenta na inexistência do agente perfeito.

Os contratos completos são praticamente impossíveis, por três razões:

- a) grande número de ocorrências imprevisíveis possíveis no mundo dos negócios;
- b) multiplicidade de reações a essas ocorrências; e
- c) crescente frequência com que as ocorrências imprevisíveis passaram a ocorrer. E a inexistência do agente perfeito decorre de a força do interesse próprio sobrepor-se aos interesses de terceiros.

O Conselheiro de Administração ocupa uma posição estratégica nesse contexto. Embora não esteja diretamente envolvido na gestão operacional, ele é responsável por supervisionar e orientar os executivos, garantindo que as decisões tomadas estejam alinhadas com os interesses dos acionistas e da empresa como um todo, devendo zelar pela qualidade dos contratos firmados e garantindo o respeito aos valores da empresa.

3. CONFLITOS DE AGÊNCIA: TIPOLOGIAS E DINÂMICAS

Existem tipologias variadas de conflitos de agência. Entender aqueles que são pertinentes à empresa em que se está atuando endereça corretamente o interesse e o foco do Conselheiro, garantindo-lhe boa performance no papel de orientador estratégico.

Os conflitos podem ocorrer entre:

- **acionistas vs. gestores:** decisões que favorecem a diretoria em detrimento dos investidores.
- **acionistas majoritários vs. minoritários:** uso do poder de controle para extrair benefícios privados.
- **gestores vs. *Stakeholders*:** negligência de impactos sociais, ambientais ou trabalhistas.
- **contribuintes vs. gestores públicos:** típicos da governança do Estado
- **acionistas vs. gestores/acionistas:** conflito conhecido como **super principal**, (Villalonga et al. (2015), característico das empresas familiares, contexto em que o acionista ou dono participa da gestão ocupando os cargos de maior relevância da empresa.

Esses conflitos podem se manifestar de diversas formas e têm implicações diretas na dinâmica da governança corporativa, podendo gerar:

- **decisões que maximizam a riqueza dos acionistas**, em detrimento dos interesses da empresa – típico em empresas familiares;
- **remuneração desalinhada:** bônus e incentivos que priorizam resultados de curto prazo. Nota-se, contudo, que em empresas familiares a remuneração executiva tende a ser menor, dada a reduzida necessidade de incentivos para alinhar os interesses do CEO aos dos acionistas.
- **informação assimétrica:** os gestores detêm mais informações do que os acionistas.

- **preferência por projetos pessoais:** os gestores podem favorecer iniciativas que aumentem seu prestígio, mas não necessariamente o valor da empresa.
- **nepotismo** limitando as oportunidades de crescimento do público interno.

O Conselheiro precisa estar atento a essas dinâmicas e atuar preventivamente, promovendo mecanismos que reduzam não só os riscos de comportamento oportunista, mas também compreendam os incentivos que movem os gestores. Deve atuar como ponte entre acionistas e executivos, promovendo alinhamento estratégico e identificando sinais de assimetria de informação.

4. A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO SISTEMA DE RELAÇÕES

Independentemente dos princípios e dos propósitos em que se alicerça, do modelo predominantemente praticado em cada país, dos órgãos e dos atores efetivamente envolvidos, a governança corporativa se estabelece pela interação da Propriedade, Conselho de Administração e Direção Executiva – três âncoras às quais podem somar-se outras partes interessadas, nos casos em que são formalmente incluídas no sistema de governo.

A governança corporativa é um sistema de relações entre diversos atores, cada um com interesses, responsabilidades e níveis de influência distintos.

Como principais atores, pontuamos:

- **acionistas:** detentores do capital e principais interessados na valorização da empresa.
- **conselho de administração:** órgão colegiado responsável pela supervisão estratégica.
- **diretoria executiva:** responsável pela gestão operacional.
- **comitês e auditorias:** oferecem suporte técnico e fiscalizador.
- **órgãos reguladores e sociedade civil:** garantem conformidade e responsabilidade social.

O Conselheiro deve entender essas relações e atuar como articulador, promovendo diálogo, transparência e equilíbrio entre os interesses. Sua postura deve ser independente, ética e orientada ao propósito da organização da qual está fazendo parte.

Resumimos no quadro abaixo, em ordenamento matricial, os relacionamentos entre os quatro atores principais: Proprietários/Assembleia, Conselho de administração, Diretoria Executiva e outras partes interessadas, acrescidos do sistema de fiscalização e controle: auditorias, controles interno, conselho fiscal e *compliance*.

Tabela 1: Matriz de relacionamentos: demandas e entregas dos órgãos envolvidos no processo de governança corporativa

Demandas Entregas	Proprietários	Conselho de Administração	Diretoria Executiva	Fiscalização e Controle, Auditoria e Compliance	Outras partes interessadas
Proprietários	Princípios e propósitos empresariais alinhados	Poder e capacidade influência Expectativa de resultado	Capital investido	Segurança quanto à revelação de conflitos e custos de agência Fiscalização dos atos dos administradores: Conselho Fiscal	Abertura para "objetivos emergentes"
Conselho de Administração	Representação fiduciária: zelo pelos interesses Guardião de valores	Interação construtiva	Homologação da estratégia e das políticas corporativas Avaliação do desempenho	Demonstrações econômico-financeiras auditadas Orientação sobre gestão de riscos Código de Conduta e Programas de Integridade	Definição de políticas de relacionamento
Diretoria Executiva	Máximo retorno total dos investimentos	Proposições de estratégias e políticas Relatórios de desempenho	Alinhamento Presidente-Gestores	Ambiente interno Controle organizado Rigor e integridade nos processos e em suas atuações	Gestão estratégica das demandas
Fiscalização e Controle, Auditoria e Compliance	Fiscalização e opiniões sobre os atos da administração	Acompanhamento e avaliação das auditorias internas e externas Identificação e avaliação de riscos	Implantação de sistemas de controle abrangendo a totalidade das operações	Atuação conjunta Colaboração na execução dos trabalhos Garantia da Integridade e Resiliência corporativa	Acompanhamento confiável de conformidades
Outras partes interessadas	Reputação Imagem positiva	Definições de políticas de relacionamento	Legitimação de atuação	Aderência às leis e às políticas de relacionamento definidas Envolvimento e compartilhamento nos assuntos de compliance e Integridade	Conciliação das demandas com o máximo retorno total dos proprietários

Fonte: Tabela atualizada pela autora de ROSSETTI; ANDRADE, 2014, p. 266.

A matriz sintetiza, nas linhas, as demandas de cada ator dirigidas aos outros quatro. E, nas colunas, as entregas esperadas. A efetivação das entregas entre os atores, suportadas pelas atribuições e funções principais de cada ator, registrados na diagonal desta matriz, é positivamente associável à estrutura de poder, a processos e práticas eficazes de boa governança.

5. ESTRUTURA DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE NAS EMPRESAS

Correndo riscos de sobreposição de funções e de ocorrência de conflitos de pontos de vista sobre matérias técnicas, as companhias contam com

vários órgãos, internos e externos, que atuam no ambiente de auditoria e de fiscalização. Há os que são instituídos por força de lei, observando-se diferenças substantivas entre os países na regulação desse campo da governança corporativa: entre a postura liberal, que confia na autorregulação, e a intervencionista, que exige sistemas formais de acompanhamento dos atos da administração, há um amplo espaço para as mais variadas disposições legais e regulatórias. Entre os dois extremos, a tendência observada é de formalização legal dos órgãos de fiscalização, auditoria e *compliance*, em resposta a três fatores determinantes: 1. a ocorrência das grandes fraudes que surpreenderam os mercados nos últimos anos; 2. as pressões e o ativismo de investidores institucionais e de instituições do mercado para regulação mais severa e mais abrangente; 3. resposta corporativa internacional ao combate à corrupção.

Os órgãos do ambiente de governança nesta área são:

1. Conselho Fiscal;
2. Comitê de Auditoria;
3. Auditoria Independente;
4. Auditoria Interna e Controles Internos; e
5. *Compliance*.

Suas principais funções e atribuições são sintetizadas no quadro abaixo.

Tabela 2: Síntese das principais atribuições dos órgãos de fiscalização e controle do Sistema de Fiscalização e Controle da Governança Corporativa

ÓRGÃOS DO AMBIENTE DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES
Conselho fiscal (eleito pela AG)	- Fiscalizar atos dos administradores. - Opinar sobre o relatório anual de administração. - Analisar e emitir opinião sobre demonstrações financeiras. - Acompanhar o trabalho dos auditores independentes. - Denunciar irregularidades e fraudes.
Comitê de auditoria	- Acompanhar e avaliar o ambiente de controle: auditoria externa e interna. - Identificar, avaliar e analisar os riscos relevantes da companhia. - Supervisionar a elaboração dos relatórios financeiros.
Auditoria independente	- Verificar a conformidade no cumprimento de disposições legais. - Auditar se as demonstrações de resultados refletem adequadamente a realidade da sociedade.
Auditoria interna	- Organizar o ambiente interno de controle, de forma aleatória e periódica, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos e a eficiência e eficácia dos controles. - Interagir e contribuir com o sistema de auditoria estabelecido pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração. - Implantar sistemas de controle e de auditoria, abrangendo todos os processos, práticas e rotinas internas. - Exigir que os relatórios contábil-financeiros sejam: . Aderentes às leis e regulamentos aplicáveis às operações da companhia. . Confiáveis, abrangentes e oportunos.
Compliance	- Monitorar e assegurar que as diversas unidades da organização estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio. Comunicar, treinar, executar, implantar controles e criar uma cultura de compliance. - Engloba e acompanha os pontos falhos identificados pela auditoria até a sua regularização e internalização. INTEGRIDADE E RESILIÊNCIA.

Descreveremos cada um desses órgãos chamando a atenção para o relacionamento do Conselho de Administração com cada um deles.

5.1. O CONSELHO FISCAL

Órgão citado na legislação brasileira desde o Código Civil de 1850. Segundo *Robert Lamb* (2022), a primeira lei que define que “toda sociedade terá um Conselho Fiscal composto de três ou mais membros encarregados de fiscalizar os negócios e prestar contas a Assembleia” é de 1892. O texto da legislação do Conselho Fiscal da Lei das S.A. de 1976 é praticamente igual ao do Código Comercial de 1940, e o que está na lei de 1940 já existia em 1892. Portanto, essa estrutura de Governança está impregnada na legislação brasileira há quase dois séculos.

Eleito pela Assembleia Geral, o Conselho Fiscal garante o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais da companhia. Enquanto os atos do Conselho de Administração estão voltados para a gestão, sendo esta exercida pela Diretoria Executiva. As funções do Conselho Fiscal estão voltadas para o exame, a verificação, a fiscalização e a avaliação das contas e dos atos da administração. Trata-se de órgão de governança que informa, opina, sugere e denuncia, não exercendo, porém, a administração ativa da companhia. A Lei das S.A. informa que a competência do Conselho Fiscal é fiscalizar a administração, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários. A lei diz que o conselho deve fiscalizar os atos da administração, significando atos tudo, o Conselho vigia e pede a informação do que lhe achar pertinente.

Não é um órgão previsto em lei na maioria dos países que respondem ao modelo anglo-saxão de Governança Corporativa, como os EUA, Inglaterra e Austrália – não obstante sejam previstos órgãos com funções similares, como o *Collegio Sidicales*, na Itália, o Conselho, na Alemanha, os *Kansayaku Kai*, no Japão.

No Brasil, a lei não exige seu funcionamento permanente, e sua instalação é facultativa, a critério da Assembleia Geral. Como órgão essen-

cialmente fiscalizador, caso se instale, tem sua constituição definida em lei, impedindo-se que o integrem membros da administração da companhia ou que com eles mantenham vínculos conflituosos com as funções a serem exercidas.

A lista das funções é extensa:

- fiscalizar os atos dos administradores;
- opinar sobre o relatório anual da administração;
- opinar sobre propostas da administração a serem submetidas à Assembleia Geral;
- denunciar aos órgãos da administração erros, fraudes ou crimes, sugerindo providências;
- analisar mensalmente balancetes e demonstrações financeiras do exercício social;
- disponibilizar a outros órgãos de auditoria e fiscalização informações relevantes;
- analisar e opinar sobre as recomendações das auditorias interna e externa;
- solicitar esclarecimentos e apuração de fatos específicos aos auditores independentes;
- formular questões a serem respondidas por peritos de notório conhecimento;
- fiscalizar a utilização adequada dos ativos da companhia;
- fiscalizar transações entre partes interessadas;
- levar ao conhecimento do Conselho de Administração falhas relevantes que envolvam riscos para a companhia;
- convocar Assembleia Geral Ordinária, se órgãos da administração a retardarem, e Extraordinária, se ocorrerem motivos graves ou urgentes.

É importante ressaltar o impacto da Lei *Sarbanes-Oxley*, que indiretamente fortaleceu o papel do Conselho Fiscal quando as autoridades americanas (*Securities and Exchange Commission* – SEC) aceitaram que

esse fórum substituísse os Comitês de Auditoria nas companhias brasileiras listadas na Bolsa de Nova York (NYSE), reconhecendo que no Brasil existem órgãos internos independentes do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. São os Conselhos Fiscais “Turbinados”, batizados assim pelo mercado, adaptados de maneira a garantir o atendimento de todas as exigências da SEC e da NYSE e, ao fazê-lo, as empresas se utilizam de uma exceção autorizada pelas regras NYSE 303A.06 e 10A-3 da SEC. O parecer da SEC complementa essa visão, afirmando que o órgão mais adequado para cumprir a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) é aquele que, constituído sob a legislação societária do país, é formado por membros independentes da administração com o objetivo de fiscalizá-la.

O *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), reserva um capítulo exclusivamente dedicado ao Conselho Fiscal, no qual afirma que esse fórum é parte integrante do sistema de governança corporativa das organizações brasileiras. O IBGC, fazendo jus a essa afirmação, vem buscando o aprimoramento dos conselheiros fiscais e editou em 2018 a terceira edição de seu *Guia de Orientação para o Conselho Fiscal*, afirmando em seu parágrafo inicial que o Conselho Fiscal busca, por meio dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização. Evidencia também os benefícios resultantes da instalação adequada desse órgão pontuando:

- é órgão independente da administração, o que permite a elaboração de pareceres isentos sobre as demonstrações financeiras;
- é uma instância de conforto para os administradores;
- contribui para a preservação de valor da empresa por meio: (a) do monitoramento dos processos de gestão dos riscos; (b) da criação de condições mais propícias à redução do custo de capital da empresa; e (c) da disseminação de uma cultura de controles e governança corporativa na organização;
- pode ser a única instância de defesa, no âmbito da organização, à disposição dos sócios, especialmente nas situações

em que o Conselho de Administração não esteja instituído;
e

- pode dedicar-se, com maior profundidade, ao exame de matérias de interesse da organização, sobretudo aquelas referentes às demonstrações financeiras.

Segundo parecer do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo (IBEF), o Conselho Fiscal pode servir como instrumento legal para uma política ativa de boas práticas de governança corporativa, focando preferencialmente na transparência e no controle dos atos internos da empresa, quando esse órgão e os seus membros atenderem a requisitos e regras de funcionamento que assegurem a efetividade de sua atuação e, especialmente, de sua independência.

Evoluímos muito da época em que os Conselhos Fiscais das sociedades anônimas existiam apenas para atender à legislação vigente. Eram constituídos por amigos dos acionistas controladores e/ou da Diretoria Executiva, com reuniões simbólicas e pareceres recomendando aos acionistas a aprovação dos demonstrativos financeiros assinados em reuniões sociais ou, geralmente, levados por portador para coleta de assinaturas.

Chamamos a atenção para algumas práticas desse órgão e alguns atributos dos Conselheiros de Administração que podem fazer a diferença na efetividade e eficácia de um Conselho Fiscal. As práticas recomendáveis passam por um bom plano de trabalho, conselheiros bem preparados, número de reuniões definidas e bem pautadas, e disponibilidade de informações. E os Conselheiros de Administração precisam entender que:

- o Conselho Fiscal não é subordinado ao Conselho de Administração – ele responde diretamente à Assembleia de Acionistas.
- deve ser visto como aliado da transparência, e não como um obstáculo à gestão;
- a atuação do Conselho Fiscal fortalece a credibilidade da empresa, especialmente em sociedades anônimas e companhias abertas.

- o Conselho de Administração deve facilitar o acesso às informações e promover uma cultura de cooperação entre os órgãos de governança.

Finalizando, quanto aos atributos pessoais de um Conselheiro Fiscal, ressaltamos:

- competência para atuação crítica e construtiva nos campos financeiro, legal e de negócios, aliada à capacidade de relacionamento;
- conhecimento das melhores práticas de governança;
- capacidade de executar seu trabalho, minimizando as interferências no dia a dia da gestão empresarial;
- independência diante da administração da companhia e dos acionistas que o elegeram;
- Proatividade na busca das informações relevantes para a formação dos seus juízos.

5.2. O COMITÊ DE AUDITORIA E O COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO (CAE)

Órgãos com funções atribuídas ao Comitê de Auditoria fazem parte da tradição do mundo corporativo e dos mercados norte-americanos e europeus. É uma peça-chave na engrenagem da governança corporativa. Atuando como guardião da transparência, da ética e da integridade empresarial, com funções que vão muito além da simples revisão de números.

O vínculo é com o Conselho de Administração, que os constitui, estabelecendo suas funções e aprovando sua composição. Entre as funções estratégicas e operacionais atualmente atribuídas a esse Comitê temos:

1. SUPERVISÃO DOS RELATÓRIOS FINANCEIROS

- avalia a qualidade e a integridade das demonstrações contábeis;
- revisa os métodos contábeis utilizados e identifica possíveis falhas ou irregularidades.

2. MONITORAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS

- avalia a eficácia dos sistemas de controle para proteger ativos e evitar fraudes;
- recomenda ações corretivas e melhores práticas para mitigar riscos.

3. FISCALIZAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA E EXTERNA

- supervisiona o trabalho dos auditores internos, garantindo independência e efetividade;
- atua como elo entre a empresa e os auditores externos, revisando escopo, descobertas e recomendações;
- pode recomendar ao Conselho de Administração a contratação ou substituição de auditores independentes.

4. GESTÃO DE RISCOS E COMPLIANCE

- avalia exposições a riscos financeiros, operacionais e regulatórios;
- monitora o cumprimento de leis, normas e do código de ética da organização;
- supervisiona canais de denúncia, promovendo um ambiente seguro para reportar irregularidades;
- monitora riscos relacionados a transformação digital, mudanças climáticas e governança de dados.

5. PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E ÉTICA

- atua como defensor da integridade nas decisões corporativas;
- garante que os interesses dos acionistas e *stakeholders* sejam protegidos.

6. APOIO À SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

- em mercados mais avançados, pode supervisionar relatórios de sustentabilidade e garantir conformidade com normas ambientais e sociais.

Neste contexto geopolítico atual, os Comitês de Auditoria têm sido convidados a ampliar o seu usual escopo de atuação, de forma multidisciplinar, proativa e estrategicamente alinhada com os desafios do negócio, incluindo temas relacionados aos riscos emergentes, ética, agenda ESG e Inteligência Artificial Generativa GenAI.

Conformidade multijurisdicional e governança blindada via o fortalecimento de práticas que garantam independência e integridade em ambientes hostis, protegendo os conselheiros de responsabilização pessoal, são duas competências desses comitês a serem trabalhadas daqui em diante.

Esses comitês não apenas fiscalizar, mas também orientar e desafiar a alta administração, sendo um dos pilares que sustentam a confiança dos investidores e a reputação da empresa.

No Brasil, é exigido das empresas públicas e sociedades de economia mista, de acordo com a Lei 13.303/16, a instauração do **Comitê de Auditoria Estatutário (CAE)** como apoio ao Conselho de Administração, devendo-se reportar exclusivamente a este. Entre as suas atribuições principais está a de opinar sobre a contratação e destituição do auditor independente, supervisionar a qualidade dos serviços do auditor externo e avaliar a sua independência em relação aos serviços prestados a empresas públicas e sociedades mistas.

Para que a independência do auditor externo seja resguardada, é necessário que o CAE também apresente essa independência, para estar apto a julgar o auditor, assim como também disponha de conhecimento técnico para avaliar se os serviços prestados são suficientes ou não, se atendem às necessidades das empresas e órgãos públicos. Deve também ter autonomia operacional, sendo a dotação orçamentaria definida pelo Conselho de Administração bastante necessária.

O CAE pode se valer de trabalho de especialistas se assim julgar necessário, para opinar assuntos de alta relevância como assuntos atuariais, uma vez que lhe cabe também opinar pelos cálculos atuariais no caso de a empresa pública ser patrocinadora de plano de previdência complementar.

Os itens relevantes a serem observados pelo CAE são:

1. SUPERVISÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

- Avaliar a qualidade, integridade e conformidade das demonstrações contábeis.
- Emitir pareceres sobre balanços e relatórios trimestrais e anuais.

2. AUDITORIA INTERNA E INDEPENDENTE

- Supervisionar a atuação da auditoria interna.
- Avaliar a independência, qualidade e adequação dos serviços da auditoria externa.
- Opinar sobre a contratação e destituição de auditores independentes.

3. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

- Monitorar os sistemas de controle interno e os processos de gestão de riscos.
- Avaliar exposições relevantes, como o uso de ativos, gastos corporativos e remuneração da administração.

4. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

- Verificar a adequação e transparência das transações com partes relacionadas.
- Avaliar se estão em conformidade com as políticas internas e com a legislação.

5. CANAL DE DENÚNCIAS E INTEGRIDADE

- Supervisionar o funcionamento de canais de denúncia, inclusive sigilosos.
- Garantir que denúncias sejam tratadas com independência e eficácia.

6. RELATÓRIO ANUAL DO CAE

- Elaborar relatório anual com atividades, conclusões e recomendações.
- Registrar eventuais divergências entre administração, auditoria e CAE.

7. PLANOS DE BENEFÍCIOS E CÁLCULOS ATUARIAIS

- Avaliar a razoabilidade dos parâmetros atuariais de fundos de pensão, quando aplicável.

8. CONFORMIDADE REGULATÓRIA

- Atuar em conformidade com as leis, como a Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais), normas da CVM, do Banco Central, SUSEP e, quando aplicável, regras internacionais, como *Sarbanes-Oxley* e SEC.
- Em empresas multinacionais é necessário lidar com sanções comerciais, restrições e mudanças em acordos internacionais, atentando às diferenças entre regimes legais.

Embora esses dois comitês tenham funções semelhantes no campo da governança, o Comitê de Auditoria e o Comitê de Auditoria Estatutário se diferenciam principalmente pela **formalização, obrigatoriedade e nível de responsabilidade**.

Quanto às diferenças, listamos as principais a seguir.

COMITÊ DE AUDITORIA (CONVENCIONAL)

- **Natureza:** É um comitê de assessoramento criado voluntariamente pelo Conselho de Administração.
- **Obrigatoriedade:** Não é exigido por lei, mas é recomendado pelas boas práticas de governança (ex.: IBGC).
- **Função:** Atua como suporte técnico ao Conselho, revisando demonstrações financeiras, controles internos, riscos e *compliance*.

- **Composição:** Pode incluir conselheiros e especialistas externos, sem exigência legal específica.
- **Responsabilidade legal:** Atua como órgão consultivo, sem responsabilidade direta perante órgãos reguladores.

COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO

- **Natureza:** é um comitê **formalmente previsto no estatuto social** da empresa.
- **Obrigatoriedade:** exigido por órgãos reguladores em setores específicos (ex.: instituições financeiras reguladas pelo Banco Central, seguradoras pela SUSEP).
- **Função:** além das funções convencionais, tem **responsabilidade direta** na supervisão da auditoria independente e na comunicação com reguladores.
- **Composição:** deve seguir critérios legais, como número mínimo de membros, independência e qualificação técnica.
- **Responsabilidade legal:** seus membros podem ser responsabilizados por omissões ou falhas, conforme previsto em normas regulatórias.

Sintetizando as principais diferenças no quadro a seguir.

Tabela 3: Principais diferenças entre Comitê de Auditoria e Comitê de Auditoria Estatutário

Aspecto	Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatutário
Criação	Voluntária	Obrigatória em certos setores
Previsão em estatuto	Não obrigatória	Obrigatória
Responsabilidade legal	Consultiva	Formal e regulatória
Comunicação com reguladores	Não obrigatória	Obrigatória
Composição	Flexível	Regras específicas de qualificação

Para que os conselheiros de administração atuem com visão estratégica e responsabilidade, é essencial que compreendam:

- As implicações regulatórias do Comitê de Auditoria Estatutário, uma vez que este é exigido por órgãos reguladores como CVM, Bacen e SUSEP para empresas de capital aberto ou instituições financeiras. Sua atuação está sujeita à fiscalização externa e pode gerar **responsabilidade direta** para seus membros.
- Empresas não obrigadas podem optar por um Comitê de Auditoria simples, com mais flexibilidade. Já o estatutário exige **formalização no estatuto social**, o que implica maior rigor e visibilidade.
- Ambos os comitês fortalecem a governança, mas o estatutário é visto como **instrumento de credibilidade institucional**, especialmente em mercados regulados.
- O Conselho de Administração deve garantir que o comitê tenha **acesso irrestrito à informação, independência e suporte técnico**.
- Os comitês não substituem o Conselho Fiscal, mas podem atuar de forma complementar.
- O Conselho de Administração deve usar os pareceres e relatórios destes comitês como **base para decisões estratégicas e mitigação de riscos**.

5.3. AUDITORIA INDEPENDENTE

A auditoria independente é uma das engrenagens mais importantes da governança corporativa moderna. Ela atua como um “olhar externo e técnico” sobre as finanças da empresa, com o objetivo de garantir transparência, confiabilidade e conformidade.

As responsabilidades essenciais da auditoria independente concentram-se na análise das demonstrações contábeis das empresas, verificando, de um lado, se elas estão conformes com as normas exigidas no país

e no exterior, para as empresas que emitiram títulos em mercados financeiros externos; de outro lado, se elas refletem corretamente a realidade da empresa, quanto a resultados e a variações patrimoniais. Essas atribuições são do interesse dos proprietários, do Conselho de Administração e de seu Comitê de Auditoria. São também do interesse dos analistas e dos investidores do mercado de capitais.

No Brasil, esse órgão é expressamente destacado na Lei das Sociedades Anônimas, ao estabelecer que “as demonstrações financeiras das companhias abertas observarão as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes registrados na mesma comissão”.

A contratação de auditoria independente exige atenção a critérios técnicos, éticos e regulatórios. Para garantir a qualidade e a conformidade do trabalho, os conselheiros e gestores devem observar um conjunto de exigências que vão muito além de simplesmente escolher um contador ou empresa de auditoria experiente.

As principais exigências para contratação de auditoria independente passam

- pela análise do registro profissional e certificação, vez que o auditor escolhido deve ser registrado no **Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI)**, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e é obrigatório ter aprovação no **Exame de Qualificação Técnica (EQT)**, conforme as normas NBC PA 13 (R3) e NBC PP 02;
- pelo **Conhecimento Técnico e Especialização**, que significa ter domínio das normas contábeis brasileiras e internacionais (CPC, IFRS), experiência prática em auditoria, especialmente em empresas do mesmo porte ou setor, e equipe multidisciplinar com capacidade de lidar com áreas como TI, riscos, *compliance* e controles internos.
- pela garantia de **independência e ausência de conflitos**, observando que o auditor não tenha vínculo pessoal, financeiro ou comercial com a empresa auditada e que siga os princí-

pios de **ética, ceticismo profissional e objetividade**, evitando qualquer influência indevida;

- pela **reputação e histórico profissional**, verificando se o auditor possui histórico de atuação transparente e sem sanções e avaliando referências, *cases* anteriores e reputação no mercado;
- pela análise da **capacidade de atendimento**, estrutura para atender o volume e a complexidade das operações da empresa e a definição clara do **escopo** de trabalho, definindo prazos entregáveis e metodologia a ser empregada;
- pela **política interna de contratação**, sendo desejável que o Comitê de Auditoria (quando existente) conduza o processo de seleção e recomende ao Conselho de Administração que a empresa tenha uma **política formal de contratação** que inclua critérios de substituição, avaliação de desempenho e controle de conflitos.

As funções específicas da Auditoria Independente são:

1. EXPRESSAR OPINIÃO SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

- Avaliar se os relatórios financeiros estão em conformidade com as normas contábeis aplicáveis (ex.: IFRS, CPC).
- Emitir parecer técnico sobre a fidedignidade das informações apresentadas aos *stakeholders*.

2. OBTER SEGURANÇA RAZOÁVEL CONTRA FRAUDES E ERROS

- Realizar testes e análises para identificar distorções relevantes, sejam causadas por fraude ou erro.
- Aplicar o conceito de materialidade, ou seja, focar em itens que podem influenciar decisões dos usuários das demonstrações.

3. APLICAR CETICISMO PROFISSIONAL

- Manter uma postura de questionamento constante, sem assumir que as informações são verdadeiras sem evidência suficiente.

- Avaliar a confiabilidade das fontes e dos controles internos que geram os dados contábeis.

4. PLANEJAR E EXECUTAR PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

- Desenvolver um plano de auditoria com base em riscos identificados.
- Realizar testes de amostragem, inspeções, confirmações externas e entrevistas com gestores.

5. COMUNICAR DEFICIÊNCIAS DE CONTROLE INTERNO

- Informar à administração e, quando necessário, ao Comitê de Auditoria sobre falhas nos controles internos que possam comprometer a integridade das informações.

6. PRESERVAR INDEPENDÊNCIA E ÉTICA

- Atuar de forma imparcial, sem vínculos que comprometam a objetividade.
- Seguir os princípios éticos definidos pelo Conselho Federal de Contabilidade e normas internacionais.

Essas funções são regulamentadas por normas como a NBC TA 200 (objetivo da auditoria) e a **NBC TA 240** (responsabilidade sobre fraudes)

Um conselheiro de administração precisa entender que a Auditoria Independente valida a integridade das demonstrações financeiras, atua como barreira contra fraudes, erros e manipulações contábeis, é totalmente independente da administração, é cética, no sentido que questiona, testa e valida; que sua análise é baseada em amostragem e materialidade, com foco em distorções que podem influenciar decisões econômicas; aborda os riscos relevantes que precisam ser mitigados e que, principalmente, não garante ausência de fraudes, mas aumenta significativamente a chance de detectá-las.

5.4. AUDITORIA INTERNA, CONTROLES INTERNOS E *COMPLIANCE*

Para que o Conselho de Administração tome decisões sólidas, ele precisa entender como auditoria interna, controles internos e *compliance*

funcionam como pilares da governança e como cada um contribui para antecipar riscos, proteger reputação e garantir sustentabilidade.

Juntos, esses três pilares formam um sistema de defesa robusto, essencial para empresas que querem crescer com integridade e sustentabilidade.

Embora auditoria interna, controles internos e *compliance* atuem juntos para fortalecer a governança corporativa, cada um tem um papel específico e complementar.

A **Auditoria Interna** avalia se os Controles Internos estão funcionando corretamente, identificando falhas, riscos e oportunidades de melhoria. Para isso, atua de forma independente, realizando testes, entrevistas e analisando documentos, e reporta suas descobertas diretamente ao Comitê de Auditoria ou ao Conselho de Administração.

Por sua vez, os **Controles Internos** são os próprios procedimentos operacionais definidos pela empresa. Eles garantem que as atividades sejam realizadas de forma segura, eficiente e em conformidade com as políticas internas. Esses controles incluem rotinas diárias como conciliações, segregação de funções e validações.

Por sua vez, **Compliance** é a instância responsável pela implantação e implementação da cultura ética da empresa. Garante que a empresa esteja em conformidade com leis, regulamentos e normas internas, atuando na prevenção de fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro e conflitos de interesse. O *compliance* que implementa programas de integridade por meio da elaboração dos códigos de conduta, da implementação de canal de denunciante e políticas de anticorrupção.

De forma simplista, podemos entender que **controles internos** são a base operacional, *compliance* monitora e orienta para que tudo esteja dentro das regras e a **auditoria interna** verifica se os dois estão funcionando como deveriam.

As principais diferenças entre auditoria interna, controles internos e *compliance* estão sintetizadas na tabela a seguir.

Tabela 4: Diferenças entre auditoria interna, controles internos e *compliance*

Função	Objetivo principal	Atuação no sistema de governança	Foco de trabalho
Auditoria Interna	Avaliar e melhorar a eficácia dos controles e processos	Atua como terceira linha de defesa	Verificação, análise, recomendação
Controles Internos	Proteger ativos e garantir confiabilidade das operações	Primeira linha de defesa (executado pela gestão)	Prevenção de erros, fraudes e ineficiências
<i>Compliance</i>	Assegurar conformidade com leis, normas e políticas	Segunda linha de defesa (monitoramento contínuo)	Prevenção de riscos legais e reputacionais

O Conselho de Administração precisa entender o quanto essas funções robustecem a qualidade de sua visão estratégica.

Tabela 5: Criação de valor estratégico para o Conselho por meio da auditoria interna, controles internos e *compliance*

Função	Papel na governança	Valor estratégico para o Conselho	Tipo de informação gerada	Impacto na tomada de decisão
Auditoria Interna	Avaliação independente dos processos e controles	Identifica riscos ocultos, ineficiências e oportunidades de melhoria	Relatórios de auditoria, mapas de risco, recomendações	Suporte à revisão de estratégias e mitigação de riscos
Controles Internos	Execução de procedimentos operacionais seguros	Garante confiabilidade dos dados usados pelo Conselho	Indicadores operacionais, testes de controle	Base segura para decisões financeiras e operacionais
<i>Compliance</i>	Monitoramento da conformidade legal e ética	Protege reputação, evita passivos legais e fortalece cultura ética	Relatórios de conformidade, alertas regulatórios	Alinhamento estratégico com normas e valores corporativos

Para cumprir bem o seu papel de diretorador estratégico, é recomendável que os conselheiros de administração:

- valorizem relatórios e pareceres desses três pilares como insumos estratégicos, não apenas operacionais.

- promova integração entre áreas: auditoria, *compliance* e gestão de riscos devem dialogar com o Conselho.
- solicite indicadores-chave (KPIs) dessas funções para acompanhar a saúde da governança.
- apoie treinamentos e cultura ética, pois isso fortalece a base sobre a qual a estratégia se sustenta.

O Conselheiro deve entender essas relações e atuar como articulador.

6. CONCLUSÃO

A governança corporativa não é apenas um conjunto de regras – é um sistema vivo, que exige vigilância constante, diálogo transparente e decisões responsáveis. O mantra “*não existe governança corporativa sem fiscalização e controle*” reforça que o papel do Conselheiro de Administração vai muito além da formalidade: ele é o guardião da integridade, da estratégia e da confiança.

Um bom sistema de fiscalização e controle não só diminui a exposição civil e criminal dos administradores, mas também cria um caminho seguro para o desenvolvimento de uma cultura ética nas empresas.

Compreender a teoria da agência, os conflitos inerentes, os mecanismos de controle e as relações entre os atores é essencial para que o Conselheiro exerça sua função com sabedoria, contribuindo para a perenidade e o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

- Berle, A. A.; Means, G. C. (1932). *The modern Corporation and private property*. Nova York: Macmillan.
- Galbraith, J. K. (1967). *The new industrial state*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
- IBEF – Conselho Fiscal. (2010). *Acionista redescobre relevância do conselho fiscal*. Valor Econômico, São Paulo, 18 jan
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo, SP: IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2018). *Guia de orientação para o conselho fiscal*. 3. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2018.

- Jensen, M. C.; Meckling, W. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, v. 3, p. 305-360.
- Lamb, R. (2023). *Comparar Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria é interpretação equivocada*. Revista RI, dez. 2022/jan.
- Rossetti, J. P.; Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Villalonga, B. et al. (2015). *Governance of Family Firms*. In: LO, A. W.; MERTON, R. C. (ed.). Annual Review of Financial Economics, v. 7, p. 635-654.