

O Comitê de Auditoria nas Empresas Familiares

"O combinado não é caro" diz o velho ditado popular.

Por Celso C. Giacometti

A criação e implementação de Comitês de Auditoria pelos Conselhos de Administração têm se mostrado prática crescente pelas empresas, abertas ou não, que procuram melhorar seus instrumentos de governança, mais especificamente em atividades de controle e fiscalização.

Muitas empresas com controle familiar já criaram e implementaram o Conselho de Administração. Estes Conselhos vêm melhorando continuamente sua maneira de atuar, com participação de conselheiros independentes e ganhando a confiança dos controladores, assumindo papel relevante com autoridade para aprovação da estratégia e de decisões que impactam o futuro da organização. Dependendo da complexidade dos negócios, a atuação do Conselho pode e deve ser facilitada pela criação de comitês, entre eles o de Auditoria. Em essência, os comitês de auditoria concentram suas atividades sobre o preparo e publicação de demonstrações financeiras; sobre as funções de auditoria, interna e externa; e na gestão de risco e eficácia dos controles internos e processos contábeis existentes. Podem também ter suas atividades expandidas para introdução e supervisão da aderência ao Código de Conduta, envolvimento e recomendação sobre transações significativas (incorporações, fusões, planejamento tributário) e outras atividades relacionadas com o escopo de atuação do Comitê e correspondentes à cultura da empresa.

É importante ressaltar que os Comitês de Auditoria fazem parte e apóiam o trabalho do Conselho de Administração. São diferentes dos Conselhos Fiscais, cujos membros não fazem parte do Conselho de Administração e são eleitos diretamente pelos acionistas. Na prática, é possível, e existem de fato situações em que os dois organismos co-existem, em uma mesma empresa, ou mesmo que o Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal sejam integrados pelas mesmas pessoas.

O Comitê de Auditoria nestas empresas não tem atuado apenas nas áreas mais "core" de suas responsabilidades, como acima mencionado, mas também para promover a equidade e transparência nos relacionamentos com os sócios, acrescentando elementos ainda mais fortes à sua governança. O envolvimento do Comitê de Auditoria na supervisão destes relacionamentos traz às famílias maior tranqüilidade e prevenção contra abusos em tais relacionamentos.

Os acordos de acionistas normalmente prevêm as condições para transações (o que pode e o que não pode ser feito) entre os sócios/familiares e a empresa por eles controladas. Exemplos destes dispositivos:

- a) Trabalho de familiares na empresa, como conselheiros, executivos ou funcionários;
- b) Transações financeiras;
- c) Transações comerciais, compra ou venda de produtos ou serviços;
- d) Utilização de recursos (bens ou pessoas) da empresa para assuntos de natureza particular e pessoais dos sócios ou parentes;

Muitas vezes a ocorrência destas situações gera desconforto e apreensão para o Conselho de Administração e executivos. O posicionamento dos sócios (muitas vezes através do Conselho de Família), no sentido de fazer cumprir o que está previsto no acordo de acionistas e nas regras de relacionamentos entre sócios e empresa é fundamental como diretriz de conduta a toda organização.

Assim, é importante considerar a inclusão metódica na agenda de atividades do Comitê de Auditoria, supervisionar e assegurar que existam procedimentos internos na organização que garantam o cumprimento do que está previsto no acordo de sócios, com apresentação das exceções, quando houver, ao Conselho de Administração ou ao Conselho de Família conforme seja o caso.

O Conselho de Família ou Conselho de Administração (especialmente quando houver forte presença de familiares neste último) deve posicionar-se de forma bastante clara no "empowerment" do Comitê de Auditoria para exercício desta atividade, inclusive podendo contar com profissionais da Auditoria Interna, quando existente.

A experiência mostra que a atuação do Comitê de Auditoria, também nesta área, contribui sobremaneira para o fortalecimento da estrutura de governança, aumento na convergência dos interesses e opiniões dos sócios em relação aos negócios, eliminação de assuntos muitas vezes de valor insignificante da pauta dos Conselhos e, é claro, para a divulgação e cumprimento das políticas aprovadas pelos próprios sócios assegurando que as mesmas estejam sendo seguidas, "*de acordo com o combinado*".

Celso C. Giacometti,
é membro do IBGC, Conselhos de
Administração e Comitês de Auditoria