

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
JOELMA APARECIDA LECHETA ALIBERTO

**ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO EM EMPRESAS  
BRASILEIRAS DE GRANDE PORTE**

CURITIBA

2016

JOELMA APARECIDA LECHETA ALIBERTO

**ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO EM EMPRESAS  
BRASILEIRAS DE GRANDE PORTE**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista. Curso de especialização em Controladoria do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA

2016

## RESUMO

O objetivo da presente monografia consiste em analisar como empresas brasileiras de grande porte delimitam as atribuições dos Conselhos de Administração. O estudo é justificado devido à importância dos Conselhos de Administração no âmbito corporativo, visto que as decisões influenciam na manutenção e crescimento das organizações de grande porte. Para determinar tais atribuições foi utilizado uma pesquisa exploratória e descritiva para uma amostra composta por 10 empresas listadas na BMF&Bovespa como as mais bem classificadas no Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada. As atribuições dos Conselhos de Administração dessas grandes empresas brasileiras foram coletadas por meio dos Formulários de Referência com o objetivo de comparar as suas atribuições de maior recorrência. Esse procedimento possibilitou determinar a existência ou não, de diferenças entre as atribuições de cada Conselho de Administração. Os resultados sugerem a inexistência de um padrão de atribuições dos Conselhos de Administração o que remete à constatação de que há fortes indicativos de diferenças substanciais entre as atribuições dos Conselhos nas empresas brasileiras de grande porte que compuseram a amostra.

**Palavras-chave:** Conselho de Administração. Atribuições. Empresas de Grande Porte.

## ABSTRACT

The goal of this monograph consists in to analyze how brazilian's big companies delimits the attribution of its Board of Directors. The study is justified due the importance of Board of Directors on corporate scope, since that the decisions influences on maintenance and growth of the big organizations. To determine such attributions it was used an exploratory and descriptive research to a sample composed of 10 companies listed on BMF&Bovespa as the best ranked on index of shares with differentiated corporate governance. The attributions of the Board of Directors of this big brazilian's companies were collected by reference's forms with the objective of comparing its attributions of greater recurrence. This procedure made it possible to determine the existence or not, of differences between the attributions of each on the Board of Directors. The results suggest the non-existence of a padron of attributions of the Board of Directors what remits the realization of that there are strong indicative of differences substantial between the attributions of the Board of Directors on large brazilian companies that composed the sample.

**Key-Words:** Board of Directors. Attribution. Large Companies.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA CONTROLADORIA.....	21
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – EMPRESA SELECIONADA E SUA RESPECTIVA ATIVIDADE PRINCIPAL .....	27
QUADRO 2 – SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO .....	30

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1– NÍVEIS DE GOVERNANÇA .....	23
TABELA 2 – AMOSTRA DE PESQUISA (ICG).....	24
TABELA 3 – COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO .....	28
TABELA 4 – QUANTIDADE DE ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO .....	29

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	6
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	7
1.2.1 Objetivo Geral .....	7
1.2.2 Objetivos Específicos .....	8
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	8
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO .....	10
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>11</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....	11
2.2 ATRIBUIÇÕES E FUNÇÕES DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DE ACORDO COM ORGÃOS NORMATIVOS.....	14
2.3 DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	18
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>23</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	23
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	24
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINITRAÇÃO.....	26
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os elementos essenciais da monografia, englobando o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos de estudo, bem como a justificativa e a organização do conteúdo.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Frente aos inúmeros desafios que integram o meio corporativo, a administração além de ter que enfrentar aqueles que são particulares a cada negócio, precisa ainda superar aqueles que surgem em decorrência da instabilidade econômica, os quais têm afetado de maneira inequívoca diversas faixas da sociedade. Nas empresas de grande porte, uma parcela representativa da administração é exercida pelo Conselho de Administração. Esse, por sua vez, tem a incumbência de deliberar sobre os mais variados assuntos pertinentes ao negócio e optar pelo caminho que melhor satisfizer os interesses da sociedade empresarial e de seus investidores.

Freire et al. (2015) reforçam esta ideia ao afirmar que o Conselho de Administração é uma liderança coletiva cuja responsabilidade é de representar os proprietários na tomada de decisões. Nas palavras de Andrade e Rossetti (2006, p. 270): “o Conselho de Administração é o órgão guardião dos interesses dos proprietários”. Para as grandes empresas, especialmente, as de capital aberto, o Conselho desponta como um elemento essencial na gestão das companhias (JOHNSON; SCHNATTERLY; HILL, 2013 citados por ARANHA; ROSSONI; SILVA, 2016).

Em meio a tantas questões que precisam ser debatidas, muitas das quais certamente podem determinar o sucesso ou insucesso da organização, o Conselho de Administração, antes de responder a qualquer uma destas, precisa cerca-se do quê há de mais valioso neste processo decisório, as informações. A gestão destas, sem dúvida é um ponto crítico em qualquer organização, assim sendo, o departamento de Controladoria surge como solução no gerenciamento e tratamento de dados. É atribuição da Controladoria dar “suporte informacional em todas as

etapas do processo de gestão, com vista em assegurar o conjunto de interesses da empresa” (OLIVEIRA; JUNIOR; SILVA, 2010, p. 6).

A tomada de decisão realizada pelo Conselho de Administração, quando alicerçada nas informações transmitidas pela Controladoria, possui maior credibilidade e portanto, os riscos inerentes ao processo como um todo são reduzidos significativamente. Desse modo, a Controladoria atua como ponto de apoio à Administração das empresas de grande porte, sendo um instrumento de influência direta no complexo processo decisório. Fietz, Costa e Beuren (2007 citados por NUNES; SELLITTO, 2016, p. 142) mencionam que a Controladoria “tem conquistado mais espaço nas organizações, com a missão de otimizar os resultados, pela definição de um modelo capaz de oferecer condições para o desenvolvimento da empresa, gerando informações relevantes para a tomada de decisão”.

O Conselho de Administração como parte do processo de governança, atua como órgão central da administração cujos poderes decorrem da Assembleia Geral ajudando no monitoramento dos conflitos de agência, os quais são entendidos como conflitos eminentes entre acionistas majoritários e minoritários, ou ainda, entre acionistas e gestores, essa função torna o Conselho de Administração a principal força interna de controle (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Nesse contexto, há necessidade de compreender melhor este órgão, sendo assim, a pesquisa pretende-se responder a seguinte questão-problema: **quais são as atribuições dos Conselhos de Administração de empresas brasileiras de grande porte?**

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo da pesquisa consiste em analisar como empresas brasileiras de grande porte delimitam as atribuições dos Conselhos de Administração.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o papel da Controladoria como uma unidade assessora do Conselho de Administração;
- Mapear as atribuições do Conselho de Administração para uma amostra de empresas brasileiras de grande porte a partir das informações disponíveis no Formulário de Referência; e
- Verificar se há diferenças substanciais entre as atribuições delimitadas aos Conselhos de Administração em empresas brasileiras de grande porte.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A escolha do tema está baseada na importância do Conselho de Administração, uma vez que este órgão é determinante para a manutenção e crescimento das organizações de grande porte, visto que suas decisões impactam diretamente nos resultados. Portanto, o processo decisório desenvolvido pelo Conselho de Administração requer informações precisas que orientem as escolhas de forma mais assertiva, neste sentido, a Controladoria surge como um departamento de estratégico. Nesse contexto, Borinelli (2006, citado por NUNES; SELLITTO, 2016, p. 142) afirma que a Controladoria “compreende as atividades relativas a prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão, para que os gestores possam estar devidamente subsidiados em suas tomadas de decisão estratégicas”.

A expansão do consumo no mercado brasileiro e mundial tem contribuído para o aumento da competitividade entre as novas empresas e as já consolidadas, entre as nacionais e as internacionais, elevando assim o nível das disputas comerciais. Assim sendo, os Conselheiros das grandes empresas brasileiras necessitam, cada vez mais, de informações consistentes para a condução dos negócios, para que o negócio mantenha-se viável, as expectativas dos investidores sejam atendidas, e ainda, a empresa possa exercer com precisão sua função econômica e social. Desse modo, a Controladoria destaca-se no meio corporativo como uma unidade departamental que exerce diversas funções no âmbito administrativo, com destaque para sua função como fonte de informações

gerenciais, as quais contribuem para a redução das incertezas, evitando riscos desnecessários no desenvolvimento das atividades empresariais.

No desenvolvimento do processo administrativo de uma companhia, o Conselho de Administração, contribui ainda com o monitoramento da gestão, sendo essa função, umas das quais o atribui tanta importância, pois além de decidir é necessário acompanhar a performance das ações determinadas pelo processo de tomada de decisão. Para Enriques e Volpin (2007 citados por Gelman, Castro e Seidler (2015), o Conselho de Administração tem como função o monitoramento e fiscalização da gestão das companhias. Por isso, é considerado um mecanismo central de boa governança corporativa capaz de mitigar as fragilidades do processo de administração de uma empresa. Paiva, Oliveira e Peixoto (2015) ratificam e destacam que o Conselho de Administração é um mecanismo da governança corporativa que visa a maximização do investimento realizado pelos acionistas.

Outra importante contribuição do Conselho de Administração está relacionada a sua capacidade de evitar, ou pelo menos, reduzir conflitos no ambiente corporativo, os quais estão descritos na Teoria da Agência e têm sido amplamente abordados na literatura, devido sua alta relevância. De acordo com Andrade e Rossetti (2006) o desenvolvimento do mundo corporativo produziu grandes mudanças nas corporações, nesse âmbito é natural a existência de conflitos de interesses, também denominados conflitos de agência, portanto, nasce a necessidade do emprego de mecanismos para controle de tais conflitos e de outros desalinhamentos das corporações. Nesse contexto, surge a governança corporativa e, por consequência, o Conselho de Administração, que por se tratar de um de seus instrumentos, vem a ter um papel fundamental em todo o processo de controle de conflitos. Assim sendo, Hermalin e Weisbach (2003 citados por HOLTZ et. al., 2013) afirmam que “os Conselhos de Administração são uma solução de mercado que ajuda a amenizar os problemas de agência que afligem qualquer organização”.

Diante do exposto, este estudo serve de subsídio às empresas, no que consiste a análise das atribuições do Conselho de Administração, quanto a sua participação na administração das empresas brasileiras de grande porte e ainda o papel da Controladoria no fluxo de informações para tomada de decisões.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Este item destina-se a apresentação da organização do conteúdo disposto nesta monografia, a qual orienta a divisão dos assuntos, a fim de proporcionar o melhor estudo e análise do tema proposto.

O primeiro capítulo apresenta a introdução com objetivo de preparar a iniciação do estudo, onde é exposto o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa de tal estudo e organização do trabalho.

O segundo capítulo expõe a revisão de literatura com objetivo de fundamentar o estudo, conceituando os principais assuntos, a fim de preparar o leitor, para que este possa compreender com mais facilidade o tema central da monografia. Divido em três seções, que tratam da caracterização do Conselho de Administração, suas respectivas funções e atribuições de acordo com os órgãos normativos, e ainda, as funções da Controladoria e seu papel em todo este contexto.

O terceiro capítulo trata das questões metodológicas que envolvem o processo de elaboração desta monografia, neste sentido, quais as características da pesquisa e adoção dos procedimentos para coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo concentra a descrição e análise dos dados coletados durante a realização da presente pesquisa. Primeiramente, são evidenciadas certas características dos Conselhos de Administração da amostra selecionada de empresas, bem como suas atribuições, para finalmente, concluir se há ou não diferenças substanciais nas atribuições desses órgãos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo construir uma base teórica a respeito do Conselho de Administração e da Controladoria, a fim de possibilitar a análise do tema principal desta monografia. Para tanto, o capítulo está dividido em três seções, sendo que, a primeira visa a caracterizar o Conselho de Administração, a segunda apresenta as funções e atribuições dos Conselhos de Administração de acordo com os principais órgãos normativos e a terceira expõe as funções da Controladoria.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O desenvolvimento capitalista mundial impôs maior celeridade ao processo evolutivo das empresas, logo, houve espontaneamente uma elevação da complexidade dessas, fatos que fomentaram a origem do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração foi instituído, no Brasil, por meio da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, onde o artigo 138 enuncia que “a administração da companhia competirá, conforme dispuser o estatuto, ao Conselho de Administração e à diretoria, ou somente à diretoria” (BRASIL, 1976). E ainda, a referida regra, descreve o Conselho de Administração como “órgão de deliberação colegiada, sendo a representação da companhia privativa dos diretores”. (BRASIL, Lei 6.404, 1976, art. 138, § 1º). Segundo Lamy Filho e Pedreira (1992, citado por Gonçalves Neto, 2005, p. 177), o Conselho de Administração “é um órgão de deliberação coletiva, com natureza de comissão permanente da Assembleia Geral, representativo dos diversos grupos de acionistas”. Oliveira (2006) concorda que o Conselho de Administração é um órgão deliberativo e complementa sua descrição informando que ele tem duas funções básicas: proteção do patrimônio e maximização de retorno aos acionistas.

Ao analisar a expressão, órgão deliberativo, verificar-se que deriva de uma característica fundamental do Conselho de Administração, uma vez que, esse pode manifestar sua vontade apenas por meio da deliberação da maioria, em outras palavras, o órgão precisa debater os assuntos que lhes são pertinentes e votá-los,

para que a ação seja tomada conforme o desejo da maioria (SILVA, 2006). Anterior à legislação de 1976, este tipo de colegiado existia, informalmente no país, apenas nas grandes empresas de origem estrangeira. Gonçalves Neto (2005, p. 177) reforça ainda que:

Ao contrário da Diretoria, que é indispensável em toda e qualquer companhia, o Conselho de Administração não é órgão essencial para compor a estrutura administrativa das companhias. É obrigatório, entretanto, em se tratando de:

- (i) Sociedades abertas (art. 138, § 2º);
- (ii) Sociedades fechadas de capital autorizado (art. 138, § 2º); e
- (iii) Sociedades de economia mista (art. 239).

A existência deste órgão, nos três tipos de tipos de sociedades supracitadas, é justificada pelas características particulares destas. As sociedades de capital aberto pressupõem empresas de grande porte, portanto, é indispensável à constituição de um Conselho de Administração para que haja equilíbrio entre os mais variados interesses manifestados pela totalidade de acionistas. As sociedades de economia mista necessitam de um Conselho de Administração para garantir que os interesses da empresa sejam preservados, mais especificamente, para que não haja utilização da empresa como extensão do setor público. Já em sociedades fechadas de capital autorizado é obrigatório que haja um Conselho de Administração, em função da prévia liberação para emitir ações (CARVALHOSA, 2014).

A composição deste órgão é regulamentada pelo artigo 140 da Lei n<sup>o</sup> 6.404, o qual versa que “O Conselho de Administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo”. Ressalta-se que, há um mínimo de conselheiros, contudo a legislação não prevê número máximo. Sendo assim, fica a cargo do estatuto estabelecer tal regra, bem como os procedimentos para eleição do presidente, substituição dos membros do conselho, o prazo de gestão, o qual não poderá exceder três anos, e ainda, o regulamento que irá orientar o desempenho das funções do Conselho de Administração. Quanto ao número de membros do Conselho, o IBGC (2015, p. 43) recomenda: “um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze. Esse número pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês”.

Inicialmente, a participação no Conselho de Administração estava vedada às pessoas que não pertenciam a um seleto número de acionistas. Contudo, após a promulgação da Lei nº 12.431 de 2011, esta exigência foi retirada, outra exigência que foi excluída do texto original foi a de que o conselheiro deveria residir no Brasil, ficando esta determinação apenas para os diretores, portanto, o texto do artigo 146 após as alterações citadas, enuncia que: “poderão ser eleitas para membros dos órgãos de administração pessoas naturais, devendo os diretores ser residentes no País”.

Silva (2006) classifica os Conselheiros em três categorias: internos ou *insiders*, externos ou *outsiders* relacionados e independentes ou *outsiders*. A primeira categoria engloba diretores e funcionários do alto escalão da própria empresa, já a segunda está relacionada a pessoas externas, mas que mantêm qualquer tipo de ligação com a mesma e por fim, na terceira categoria estão as pessoas totalmente independentes, isto é, sem qualquer tipo de vínculo com a empresa.

No aspecto evolutivo, quanto aos membros do Conselho, o entendimento prático acerca das características dos conselheiros tem sofrido mutações. Nesse contexto, cada vez mais, é visto com bons olhos a participação de conselheiros independentes, mas vale ressaltar que no Brasil, essa permissão só veio no ano de 2011, pela Lei nº 12.431, autorização essa realizada para atender as boas práticas de governança que já apontavam sua necessidade. Silveira (2005, p. 75) reforça essa ideia ao afirmar que:

Praticamente todos os códigos de governança ressaltam a importância de um Conselho de Administração composto por uma maioria de membros externos (não executivos) à companhia como forma de melhorar a tomada de decisão e aumentar o valor da empresa. Esta recomendação reflete o senso comum de que a principal função do conselheiro é monitorar a gestão da empresa e que somente conselheiros externos profissionais podem ser monitores eficazes.

Oliveira (2006) esclarece que o Conselheiro Profissional deve possuir comprovada capacitação em um ou mais assuntos que são de grande interesse para gestão da empresa e que as áreas mais requisitadas são: planejamento estratégico; desenvolvimento dos negócios, produtos e serviços; modelos de gestão; sistemas

de controle, avaliação e aprimoramento; Controladoria (contabilidade, custos, orçamento, tesouraria e relatórios gerenciais); questões jurídicas e tributárias; e consolidação de novas tecnologias e conhecimentos. E ainda, destaca que esse profissional deve ter ampla capacidade de atuar de forma independente.

Em relação ao tempo de gestão do Conselho de Administração, esse é regulamentado pelo inciso III do artigo 140 da Lei nº 6.404/1976, onde é dito que o prazo não pode ser superior a três anos, porém é admitida a reeleição. Uma observação interessante a respeito do Conselho de Administração é que ele tem expandido suas fronteiras para além das grandes companhias, desse modo, é possível observar que tamanha é sua importância que empresas que não estão sujeitas a obrigação legal de tê-los, também o estão adotando em sua estrutura organizacional, a fim de consolidar um modelo mais adequado de gestão (OLIVEIRA, 2006).

## 2.2 ATRIBUIÇÕES E FUNÇÕES DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DE ACORDO COM ORGÃOS NORMATIVOS

Os principais órgãos normativos que orientam a execução das atividades dos Conselhos de Administração são o IBGC e a CVM, sendo que, as sociedades anônimas que operam no mercado de valores mobiliários, em geral, empresas de grande porte, são orientadas a seguir as boas práticas de governança corporativa elaboradas pelo IBGC, ficando a cargo da CVM apenas orientações específicas relacionadas a procedimentos voltados a operações diretas no mercado de valores.

A CVM - Comissão de Valores Mobiliários foi criada no mesmo ano que a Lei que regulamenta as sociedades anônimas (1976), é uma autarquia que tem como principais atribuições a fiscalização, a normatização, a disciplina e o desenvolvimento do mercado de valores mobiliários no Brasil.

O IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa foi criado em 1995, referência sobre o assunto no Brasil, trata-se de uma organização sem fins lucrativos que busca contribuir para que haja mais transparência, justiça e responsabilidade nas relações estabelecidas entre as mais diversas organizações.

As instruções e orientações emitidas por estes dois órgãos utilizam como base a legislação brasileira, portanto, cabe esclarecer que, os mesmos não alteram os dispositivos previstos nas Leis. Deste modo, para realização deste estudo, é

necessário analisar as atribuições e funções do Conselho de Administração que constata nas legislações vigentes, bem como observar o respectivo entendimento do IBGC e da CVM. Conforme previsto no artigo 142 da Lei nº 6.404/1976 e alterações dadas pelas Leis nº 10.303/2001, nº 11.941/2009 e nº 12.838/2013, é função do Conselho de Administração:

- I. Fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- II. Eleger e distribuir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
- III. Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos.
- IV. Convocar assembleia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;
- V. Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VI. Manifesta-se previamente sobre os atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
- VII. Deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- VIII. Autorizar, se o estatuto não dispuser ao contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- IX. Escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

§ 1º Serão arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas das reuniões do Conselho de Administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.

§ 2º A escolha e destituição do auditor independente ficará sujeito a veto, devidamente fundamentado, dos conselheiros eleitos na forma do art. 141, § 4º, se houver. (BRASIL, Lei nº 6.404, de 15 dezembro de 1976).

A CMV publicou em junho de 2002, uma cartilha intitulada “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”, onde delimitou de forma sintética a atribuição ao Conselho de Administração (p. 4): “Atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento”. No entanto, no ano de 2010, o Colegiado da CVM, informou que

tal cartilha não acompanhou o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil, desta forma, a mesma não se encontrava atualizada, a CVM observou ainda que, outras instituições haviam assumido o papel de orientação sobre o tema, sendo assim, a CVM passou a indicar que as empresas de capital aberto adotassem as orientações do IBGC a respeito das práticas de governança.

Gonçalves Neto (2005, p. 189) ressalta que “como órgão colegiado, o Conselho de Administração não atua na execução dos atos gerenciais, mas delibera”. Explica ainda que, com a instituição do Conselho de Administração, diversas atribuições que pertenciam a outros órgãos sociais passaram a ser de responsabilidade deste órgão. Como, por exemplo, a eleição dos diretores que era uma atribuição da Assembleia Geral, a atribuição de fiscalização do exercício das atividades dos diretores antes uma obrigação do Conselho Fiscal, a fixação de orientação à condução geral dos negócios da companhia era uma das funções da Diretoria, foram algumas das atribuições assumidas pelo Conselho de Administração.

De acordo com o “Código das Melhores de Governança Corporativa” do IBGC (2015, p. 40 e 41), as principais atribuições do Conselho de Administração são:

- i. Discutir, formatar, definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e zelar por eles;
- ii. Preservar, reforçar ou, caso contrário, promover transformações na cultura e na identidade da organização;
- iii. Dar direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas;
- iv. Estimular a reflexão estratégica constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização;
- v. Fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou, então, reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas;
- vi. Selecionar o diretor-presidente e aprovar a nomeação dos demais membros da diretoria;
- vii. Planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria;
- viii. Aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo;

- ix. Definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e avaliar seu desempenho. Participar, junto com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria;
- x. Garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos que sejam alinhadas às necessidades estratégicas da organização;
- xi. Monitorar o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria;
- xii. Assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade dos sistemas de controles internos;
- xiii. Garantir que os temas de sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos;
- xiv. Estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da organização, bem como ouvir (e se assegurar de que a diretoria e os demais colaboradores o fazem) atentamente as partes interessadas para adequar a atuação da empresa;
- xv. Assegurar a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança;
- xvi. Participar da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da organização;
- xvii. Aprovar fusões e aquisições;
- xviii. Assegurar que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização;
- xix. Escolher e avaliar a empresa de auditoria independente;
- xx. Revisar periodicamente as práticas de governança da organização.

Ao analisar as funções do Conselho de Administração, é possível verificar que a legislação determina a responsabilidade dos membros desse órgão sobre nove funções macro, as quais exprimem tamanha sua importância, visto que elas comportam decisões que podem alterar os rumos da companhia, motivar seu sucesso ou insucesso, como por exemplo, a função de orientação dos negócios, cabe ressaltar aqui, o quão importante nesse tipo de decisão é o conhecimento técnico e a experiência de mercado de um conselheiro. Outra relevante função do Conselho de Administração é a possibilidade de eleger ou destituir diretores, ações

que também requerem análise e perícia do Conselho, pois os diretores atuam na gestão direta dos negócios, isto é, influenciam em todas as operações da empresa. A possibilidade que o Conselho possui de escolher e destituir auditores independentes reforça sua importância, afinal em empresas de capital aberto, a questão da transparência e confiança nas informações é um fator crucial para o desempenho de suas ações.

O IBGC exemplifica de maneira mais ampla as atribuições do Conselho de Administração, as desmembrando em vinte principais, possibilitando assim a verificação de sua complexidade e dimensionamento de sua real importância para o bom desempenho de uma grande empresa, ao indicar que o Conselho deve participar de decisões que moldam a cultura da organização, salienta-se aqui também a importância das características pessoais dos Conselheiros, pois é sabido que a cultura da empresa é o espelho das crenças e aspirações daqueles que a elaboram.

Dentre as outras atribuições, elencadas pelo IBGC, destaca-se ainda a participação do Conselho em outros aspectos do planejamento estratégico das companhias, deste modo, reforça-se novamente, a extensão de sua influência. O órgão é também responsável pela revisão das práticas de governança corporativa adotadas pela empresa, logo, cabe a ele optar pelas quais irão melhor atender ao modelo de gestão, nesse sentido, não basta existir boas práticas no mercado, mas é preciso haver interesse das companhias em adotá-las.

### 2.3 DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A Controladoria é um departamento que nasceu no exterior e que chegou ao Brasil quando da implantação de multinacionais estrangeiras, no organograma de muitas empresas, esse é um departamento cuja responsabilidade está em assessorar a alta administração, contribuindo assim, para a sobrevivência, crescimento e consolidação da empresa (MORANTE; JORJE, 2008).

Padoveze (2009, p.3) entende a Controladoria como sendo uma "(...) unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa". Neste contexto, a compreensão de Oliveira, Junior e Silva (2010) é complementar ao dizer que a Controladoria é uma evolução da

contabilidade. Em razão da amplitude da atuação da Controladoria, Mosimann e Fisch (2008, p.88), bem como a maioria dos autores, explicam que a Controladoria pode ser estudada sobre dois enfoques distintos:

1. Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências;
2. Como um órgão administrativo, com missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa.

Esta monografia interessa-se pelo segundo enfoque, sendo assim, para melhor compreensão, cabe apresentar, primeiramente, a relevância da Controladoria.

Quanto à relevância do departamento na estrutura, Mosimann e Fisch (2008, p. 89) afirmam que a Controladoria busca “garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área”. Assim sendo, na esfera administrativa, as funções da Controladoria dependem do porte e da estrutura empresa, no entanto, elas podem ser sintetizadas, conforme apresenta Kanitz (1977, citado por OLIVEIRA; JUNIOR; SILVA, 2010, p. 9):

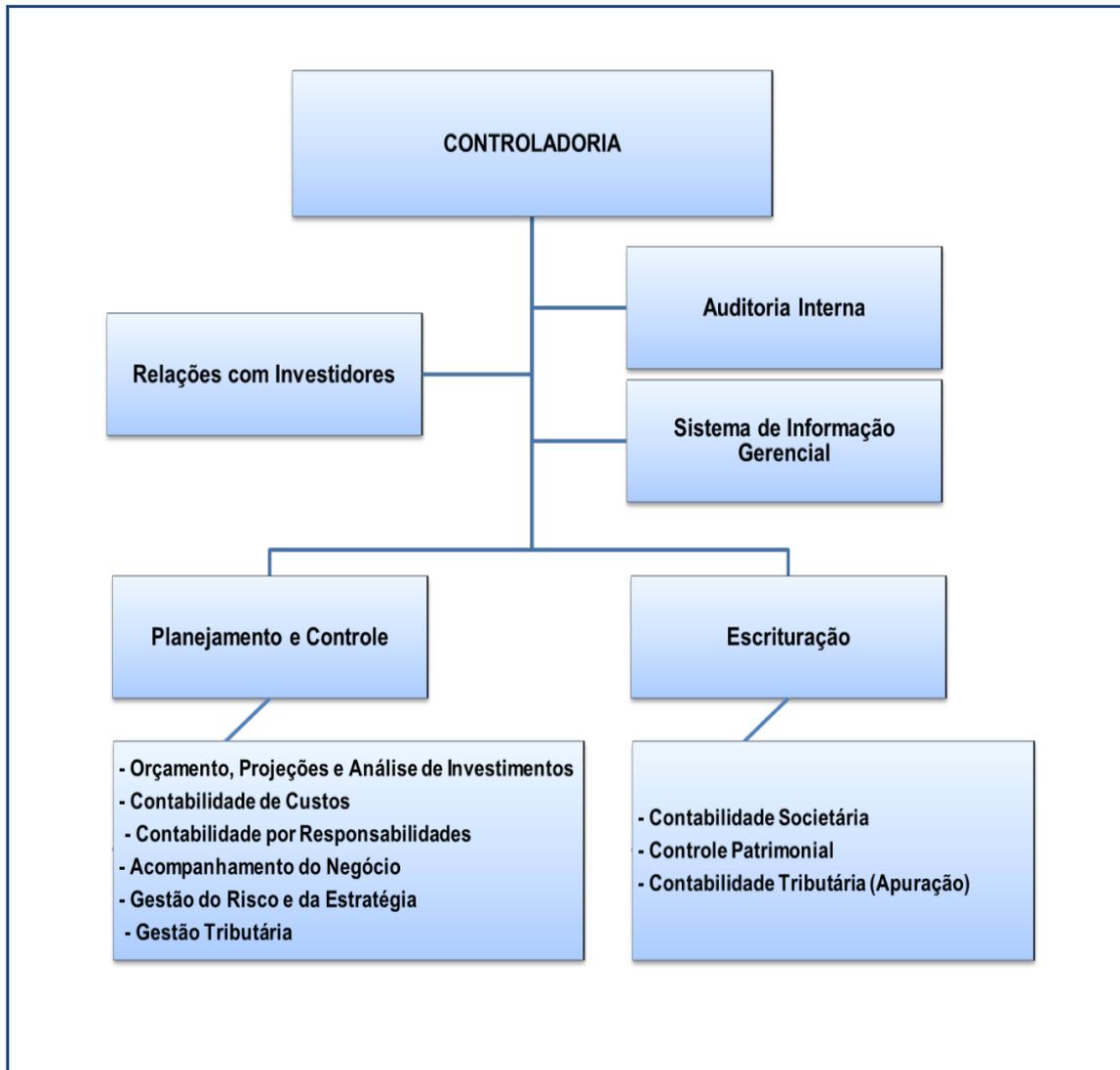
- Informação: compreende os sistemas contábeis-financeiros-gerenciais.
- Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento.
- Coordenação: visa centralizar informações com vistas à aceitação de planos. O Controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções.
- Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc.
- Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos.
- Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho de planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisá-los (os planos).

Para Morante e Jorge (2008), a Controladoria possui essencialmente quinze funções específicas que se destacam por meio das atividades desempenhadas pelo Controller:

- a) A implantação e a atualização do plano de contas da organização;
- b) A preparação e a interpretação dos relatórios financeiros da organização;
- c) A verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas;
- d) A compilação dos custos de produção e vendas;
- e) O dimensionamento do Ativo Circulante da organização;
- f) A preparação e acompanhamento das responsabilidades fiscais da organização;
- g) A elaboração e análise de informações gerenciais;
- h) A elaboração do planejamento orçamentário da organização;
- i) A análise e dimensionamento dos riscos presentes na organização;
- j) O estabelecimento de métodos e sistemas de trabalho;
- k) O acompanhamento e implementação dos ativos fixos da organização;
- l) Atuação na gestão financeira da organização;
- m) Análise e acompanhamento dos contratos da organização;
- n) Aprovação de pagamentos; e
- o) Aplicação dos regulamentos e normas internas da organização.

Em consonância aos pontos de vista apresentados, Padoveze (2009, p. 36) afirma que a função macro da Controladoria é “assegurar o resultado da companhia”, e deste modo, é possível correlacionar as atribuições específicas, as gerenciais e as regulamentares a estrutura do departamento, conforme apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA CONTROLADORIA



FONTE: PADOVEZE, (2009, p. 37)

A estrutura da Controladoria exposta na Figura 1 demonstra as possíveis atribuições desse departamento, sendo essas alteradas conforme a organização que suporta a estrutura como um todo. Destarte, é possível identificar que, neste exemplo, a Controladoria responde por um complexo processo que se inicia com a escrituração de determinadas informações relacionadas ao exercício operacional da contabilidade, cabendo-lhe ainda a função de planejar e controlar diversos aspectos operacionais e estratégicos, a gestão de sistemas de informações gerenciais que subsidiam a tomada de decisões e a transmissão de informações aos investidores, por fim, é finalizado com o controle de processos e veracidade de informações por meio de auditoria interna.

A Controladoria utiliza informações obtidas nos processos operacionais da empresa para apoiar, monitorar e avaliar o desempenho da organização. Dessa forma, auxilia no processo decisório realizado pela gestão da empresa e orienta os demais gestores para o objeto da organização, buscando a eficácia da empresa como um todo e não a eficiência de cada área isoladamente (NASCIMENTO e REGINATO, 2009).

Em síntese, Controladoria como unidade departamental exerce uma ampla gama de funções, ajustadas conforme ao modelo de gestão e a estrutura da sociedade empresarial. Dentre elas, cabe destacar, que muitas das atribuições da Controladoria estão relacionadas diretamente ao fornecimento de informações pertinentes ao processo de tomada de decisão, executado nas sociedades anônimas pelo Conselho de Administração, objeto de interesse deste estudo. Com um cenário nitidamente mais competitivo, é exigida da Controladoria uma demanda maior de informações, bem como, controles cada vez mais sofisticados.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia aplicada durante a elaboração desta monografia, sendo nele exposto a caracterização da pesquisa, bem como, os procedimentos utilizados para coleta e tratamento dos dados necessários para atender os objetivos propostos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente monografia é classificada quanto ao seu objetivo como sendo uma pesquisa exploratória, uma vez que, esta busca identificar e analisar as atribuições impostas aos Conselhos de Administração nas empresas brasileiras de grande porte, e ainda, uma pesquisa descritiva, pois além de realizar o processo investigatório é necessário descrever e comparar tais as atribuições, a fim de melhor entendê-las para determinar semelhanças ou diferenças.

A população desta monografia é composta por empresa de brasileiras de grande porte, ora representadas pelas empresas listadas na Bolsa de Valores, já amostra utilizada na realização deste estudo foi selecionada no site da BM&FBovespa e o critério de seleção adotado para determiná-la considerou a participação das ações das empresas listadas com bons níveis de governança corporativa, no **ICG – Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada**, o qual objetiva medir o desempenho médio das cotações dos ativos dessas empresas, no Novo Mercado, ou ainda, nos níveis 1 e 2 da BM&FBovespa. O indicador é obtido por meio da ponderação do valor de mercado seus ativos em circulação, denominados “free float”, multiplicado por um fator de governança, sendo:

TABELA 1– NÍVEIS DE GOVERNANÇA

<b>Ativos</b>	<b>Fator</b>
Novo Mercado	2
Nível 2	1,5
Nível 1	1

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Portanto, a amostra selecionada compreende as dez empresas com ações de maior participação no ICG da BM&FBovespa, em consulta realizada no dia 12/10/2016, conforme Tabela 2.

TABELA 2 – AMOSTRA DE PESQUISA (ICG)

Classificação	Ação	Empresa	Participação (%)
1	ITAUUNIBANCO	ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	7,231
2	BRF AS	BRF S.A.	5,806
3	BRADESCO	BCO BRADESCO S.A.	5,43
4	ULTRAPAR	ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	5,411
5	BM&FBOVESPA	BM&FBOVESPA S.A. BOLSA VALORES MERC FUT	4,407
6	CIELO	CIELO S.A.	4,23
7	BRASIL	BCO BRASIL S.A.	4,001
8	BBSEGURIDADE	BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	2,841
9	KROTON	KROTON EDUCACIONAL S.A.	2,683
10	JBS	JBS S.A.	2,66

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Em relação ao problema de pesquisa, as companhias acima, foram escolhidas como representantes das grandes empresas brasileiras, as quais por força de Lei estão obrigadas a constituir e manter ativo, o Conselho de Administração, objeto de interesse desse estudo e essência do problema proposto. E sendo tais empresas de capital aberto, também há necessidade de divulgação de dados e informações, tornando seu acesso possível.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Os procedimentos aplicados na coleta e tratamento de dados é fundamentado na Análise de Conteúdo, “técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BERELSON; LAZARSELD, 1948, citados por BARDIN, 2010, p. 20).

A Análise de Conteúdo pode ser utilizada tanto na comunicação oral quanto escrita, e ainda, gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada, devendo impreterivelmente, considerar as características e condições do emissor da mensagem, para que desta forma o pesquisador tenha possibilidade de fazer inferências a respeito do que que ele tem estudado e, por fim, interpretá-las (FRANCO, 2007). De acordo com Bardin (2010) a organização da Análise de Conteúdo é composta por três fases distintas: 1) Pré análise; 2) Exploração do material; e 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase consiste na organização do plano de estudos propriamente dito, onde são propostos os objetivos e hipóteses, bem como é realizada a escolha dos documentos (BARDIN, 2010). Assim sendo, nesta monografia, a fase da Pré Análise esteve presente desde a construção dos objetivos desta, os quais visam responder quais são as atribuições dos Conselhos de Administração de empresas brasileiras de grande porte, até a escolha da amostra de empresas para análise.

Na segunda fase, por sua vez, está compreendida a exploração de todo o material coletado. Nela é realizada a análise dos documentos e aplicação das decisões tomadas na fase anterior (BARDIN, 2010). Nesse sentido, ocorre aqui, o estudo aprofundado de todas as informações relativas ao Conselho de Administração serão obtidas no Formulário de Referência (FR) de cada uma das dez empresas selecionadas, para que seja possível verificar quais são as funções e atribuições desse órgão, e ainda, averiguar se existem semelhanças ou distinções entre os Conselhos das outras companhias.

Por fim, a terceira fase, envolve o tratamento dos resultados obtidos, os quais devem ser significativos e válidos, podendo servir de base para testes e comparações, para que na sequência, o pesquisador possa realizar inferências e interpretações (BARDIN, 2010). A essa fase da monografia compete a finalização de todo o estudo realizado, sendo nela expostas as conclusões obtidas como resposta ao problema de pesquisa inicialmente proposto.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados coletados durante a execução da pesquisa, sendo que, primeiramente, são expostas algumas características dos Conselhos de Administração relativas a amostra de empresas selecionadas, em seguida são descritas suas atribuições e evidenciadas de forma comparativa, para determinar se existem diferenças substanciais entre as atribuições desses Conselhos de Administração.

### 4.1 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINITRAÇÃO

As empresas selecionadas, para compor esse estudo como representantes das empresas brasileiras de grande porte, atuam em diferentes setores da economia brasileira, conforme apresentado no Quadro 1, no entanto foi identificado que o setor financeiro se destaca na aplicação das boas práticas da governança corporativa, uma vez que, dentre as selecionadas, 60% exercem atividades relacionadas de alguma forma ao setor. Foi verificado ainda que 90% dessas empresas executam atividades também no exterior, fato que demonstra a expansão dos limites comerciais brasileiros, e ainda, reforçam a exigência na adoção da governança corporativa.

QUADRO 1 – EMPRESA SELECIONADA E SUA RESPECTIVA ATIVIDADE PRINCIPAL

<b>Razão Social</b>	<b>Contextualização</b>
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	Banco privado, fundado em 1924, com atuação nacional e internacional.
BRF S.A.	Companhia de alimentos, fundada em 2009 pela fusão da Sadia e Perdigão, com atuação nacional e internacional.
BCO BRADESCO S.A.	Banco privado, fundado 1943, com atuação nacional e internacional.
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	Companhia multinegócios, fundada em 1937, com atuação nacional e internacional.
BM&FBOVESPA S.A.	Bolsa de valores, mercadorias e futuros, fundada em 2008, pela integração da BM&F e a Bovespa, com atuação nacional e internacional.
CIELO S.A.	Companhia de meios de pagamentos “cartões”, fundada em 1995, com atuação nacional e internacional.
BCO BRASIL S.A.	Banco misto, fundado em 1808, com atuação nacional e internacional.
BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	Empresa especializada em seguros, previdência aberta e capitalização, fundada em 2012, com atuação nacional e internacional.
KROTON EDUCACIONAL S.A.	Grupo educacional, fundado em 1966, com atuação nacional.
JBS S.A.	Companhia de alimentos, fundada em 1953, com atuação nacional e internacional.

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Para melhor compreensão e análise do assunto proposto foi necessária à observação de algumas características desses órgãos, como por exemplo, a composição dos Conselhos de Administração dessas empresas (Tabela 3).

TABELA 3 – COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Empresa	Quantidade de Conselheiros
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	10 a 14 membros
BRF S.A.	9 a 11 membros
BCO BRADESCO S.A.	6 a 10 membros
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	5 a 9 membros
BM&FBOVESPA S.A.	11 membros
CIELO S.A.	7 a 11 membros
BCO BRASIL S.A.	8 membros
BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	6 membros
KROTON EDUCACIONAL S.A.	5 a 13 membros
JBS S.A.	5 a 11 membros

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Quanto ao número de conselheiros, todas as empresas cumprem a exigência mínima prevista na legislação, porém em relação às recomendações do IBGC, notou-se que as empresas **Itaú Unibanco** e **Kroton Educacional** excedem o número máximo recomendado, mas como o próprio IBGC ressalta, é aceitável que o número de conselheiros tenha variação de acordo com as necessidades da empresa, verificou-se ainda, que a empresa **Itaú Unibanco** não atende a orientação de que o número de membros deve ser ímpar, pois a mesma prevê em seu Formulário de Referência a possibilidade de ter 14 (quatorze) membros em seu Conselho.

Entre as outras características relevantes desses Conselhos foram ainda identificadas, a ênfase dada pelas empresas na participação de membros independentes e na notória trajetória profissional de cada um de seus conselheiros, utilizadas para conferir, ao seu respectivo Conselho de Administração o prestígio e a segurança requeridos pelos acionistas.

No Formulário de Referência, entre outras informações, são enumeradas as atribuições dos Conselhos de Administração. Sendo assim, primeiramente, as

atribuições conferidas a cada órgão foram comparadas quanto ao seu número, conforme apresentado na Tabela 4.

TABELA 4 – QUANTIDADE DE ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Empresa	Qtde. de Atribuições
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	17
BRF S.A.	37
BCO BRADESCO S.A.	17
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	21
BM&FBOVESPA S.A.	8
CIELO S.A.	25
BCO BRASIL S.A.	16
BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	28
KROTON EDUCACIONAL S.A.	25
JBS S.A.	31

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Ao analisar o número de atribuições é percebido que não há um padrão entre as empresas, visto que, no geral, as quantidades são bem distintas entre si. A empresa **BM&FBovespa** é a que possui o menor número, conta com apenas 8 (oito) atribuições específicas, as quais estão descritas em seu Formulário de Referência, já a empresa com maior número de atribuições é a **BRF**, ao todo com 37 (trinta e sete), ou seja, no quesito quantidade, há uma variação de **362,50%** no número de atribuições do Conselho de Administração das duas empresas que representam nessa análise os eixos extremos da amostra. Quando comparadas as atribuições indicadas pela organização de referência, **IBGC**, a qual lista 20 (vinte) atribuições, constata-se que a empresa de menor número, em quantidade, possui 12 (doze) atribuições a menos, já a empresa que apresenta o maior número de atribuições, supera e muito, uma vez que, seu Conselho de Administração tem 17 (dezessete) atribuições a mais que as recomendadas pelo **IBGC**.

Ao prosseguir com a análise do Formulário de Referência da amostra de empresas, observa-se que todas descrevem com maior nível de detalhamento possível as atribuições conferidas ao Conselho de Administração, porém muitas informam a existência de mais detalhes no regimento interno próprio do órgão. Portanto, a fim de possibilitar a comparação foi construído o Quadro 2, onde as empresas foram numeradas conforme sua classificação no ICG – Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada, assim sendo, a **Empresa 1** – Itaú Unibanco, **Empresa 2** – BRF, **Empresa 3** – Banco Bradesco, **Empresa 4** – Ultrapar, **Empresa 5** – BM&FBovespa, **Empresa 6** – Cielo, **Empresa 7** – Banco Brasil, **Empresa 8** – BB Seguridade, **Empresa 9** – Kranton e **Empresa 10** – JBS.

QUADRO 2 – SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Atribuição	Empresas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia.										
Eleger e distribuir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições.										
Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, demonstrações contábeis, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos.										
Convocar assembleia-geral quando julgar conveniente.										
Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria.										
Deliberar e autorizar a emissão de ações ou de bônus de subscrição, dentro do limite de capital autorizado.										
Autorizar a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros.										
Escolher e destituir os auditores independentes.										
Deliberar a respeito das estratégias e aprovar os orçamentos da companhia.										
Propor, autorizar ou levar à Assembleia Geral propostas de participações, aquisições, fusões, cisões e incorporações.										
Definir e/ou apresentar a Assembleia Geral, a lista tríplice de instituições especializadas em avaliação econômica, responsáveis pela elaboração de um laudo a respeito das ações da companhia.										
Deliberar sobre aquisição das próprias ações.										

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O Quadro 2 apresenta 12 (doze) atribuições com mais recorrência e revela novamente, a inexistência de um padrão, afinal mesmo aquelas empresas que possuem mais atribuições semelhantes, não são em sua integralidade iguais. Assim sendo, quando da análise destas e das demais competências contidas nos Formulários de Referência, identifica-se uma grande variedade de atribuições ligadas, principalmente, as particularidades das atividades desenvolvidas. Por exemplo, a empresa **BM&FBovespa**, que possui apenas 2 (duas) atribuições semelhantes as demais empresas, é a que possui atividade mais peculiar, requerendo assim que seu Conselho de Administração exerça atividades igualmente diferenciadas. Em contrapartida, a **BRF** foi a empresa que mais apresentou atribuições semelhantes, contudo, este fato não significa que suas atividades sejam exatamente iguais as demais empresas, mas sim, a uma questão de probabilidade, devido a ela ter o maior número total de atribuições, conforme Tabela 4.

Um aspecto interessante, observado na descrição das atribuições dos Conselhos de Administração das empresas selecionadas, é que elas, em sua maioria, não contemplam a essência das atribuições propostas pelo **IBGC**, as quais são naturalmente direcionadas para administração estratégica de curto e longo prazo, posto que, muitas das outras atribuições não relacionadas no Quadro 2, estão ligadas a questões, direta ou indiretamente, de ordem financeira.

Em geral, as empresas reforçaram a subordinação de seus Conselhos a legislação, e mais, muitas delas incorporaram a base de atribuições elencadas em seu Formulário de Referência, algumas das atribuições já previstas na legislação e são justamente elas que, normalmente, se repetem entre as empresas.

## 5 CONCLUSÕES

A presente monografia foi realizada com o objetivo de analisar como as empresas brasileiras de grande porte delimitam as atribuições de seus Conselhos de Administração. E para atingir tal objetivo, primeiramente, procedeu-se uma pesquisa bibliográfica, a fim de compreender as características do Conselho de Administração, suas funções e atribuições descritas nos órgãos normativos, e ainda, foram verificadas as funções da Controladoria e seu papel como unidade assessoria do Conselho. Posteriormente, foram selecionadas dez empresas, por meio do ICG – Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada e com base em seus respectivos Formulários de Referência mapeou-se as principais atribuições de seus Conselhos de Administração.

A amostra selecionada contemplou grandes empresas brasileiras, compreendendo aquelas que executam atividades distintas e essencialmente semelhantes, possibilitando uma investigação abrangente e imparcial. A respeito das características dos Conselhos de Administração dessas empresas, a pesquisa demonstrou-se haver diferenças quanto ao número de conselheiros, contudo, por todas serem de grande porte, não é possível correlacionar essa característica ao tamanho da estrutura da empresa, portanto, é mais provável que seja uma tendência estratégica.

A comparação das atribuições dispostas nos Formulários de Referência evidenciou a inexistência de um padrão quanto às competências impostas ao Conselho de Administração, visto que, na análise das quantidades foram reveladas diferenças consideráveis e na análise das descrições das atribuições propriamente ditas, as semelhanças identificadas referem-se, principalmente, as atribuições comungadas pela legislação, já que nas demais foi percebido um elevado grau de influência das atividades desenvolvidas pela empresa.

A limitação principal do estudo refere-se à impossibilidade no acesso a determinadas informações, como por exemplo, as quais constam no regimento interno de cada órgão, onde concentrar-se-á o maior nível de detalhamento das atribuições. No entanto, o estudo certamente contribuiu para fomentar a discussão a respeito das atribuições do Conselho de Administração, ao trazer a tona, questões relevantes acerca das atividades e responsabilidades desse órgão tão importante no

âmbito das grandes empresas. Por fim, o resultado desta monografia apresenta indicativos concretos da existência de diferenças substanciais entre os Conselhos de Administração das empresas brasileiras de grande porte.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARANHA, Cesar Eduardo; ROSSONI, Luciano; SILVA, Wesley Mendes da. Capital social do conselho de administração e desempenho de empresas de capital aberto brasileiras. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, 17 (1). São Paulo, p. 15-39, jan./fev. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

**BB SEGURIDADE**. Disponível em: <<http://www.bancodobrasilseguridade.com.br/?codigoMenu=18178>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

**BCO BRADESCO**. Disponível em: <<https://www.bradescom.com.br/>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

**BCO BRASIL**. Disponível em: <[http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores#](http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores#/)>. Acesso em: 15 novembro 2016.

**BM&FBOVESPA**. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/index.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/index.htm)>. Acesso em: 12 outubro 2016.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 18 setembro 2016.

**BRF**. Disponível em: <[http://ri.brf-global.com/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](http://ri.brf-global.com/default_pt.asp?idioma=0&conta=28)>. Acesso em: 15 novembro 2016.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. v. 3, 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2014.

**COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 11 de setembro 2016.

**CIELO**. Disponível em: <<http://www.cielo.com.br/ri/>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

FRANCO, Maria Laura Pulisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

FREIRE, J. R. S. et al. Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, V. 5, p. 428-442, jan./abr. 2015.

GELMAN, Marina; CASTRO, Luiz Ricardo Kabbach de; SEIDLER, Valentin. Efeitos da vinculação de conselheiros ao acordo de acionistas no valor da firma. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V. 55, N. 3, p. 345-358, mai./jun. 2015.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Lições de direito societário: sociedade anônima**. v. 2, 1. ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

HOLTZ, L. Análise do tamanho do conselho de administração: evidências no mercado brasileiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 321-347, 2013.

**ITAU UNIBANCO**. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

**JBS**. Disponível em: <[http://www.jbs.com.br/pt-br/sobre\\_jbs](http://www.jbs.com.br/pt-br/sobre_jbs)>. Acesso em: 15 novembro 2016.

**KROTON**. Disponível em: <<http://www.kroton.com.br/>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

NUNES, Adão Alberto Blanco; SELLITTO, Miguel Afonso. A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, 17 (1). São Paulo, p. 135-164, jan./fev. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PAIVA, José Fernando Martins de; OLIVEIRA, Nelize Aparecida de; PEIXOTO, Fernanda Maciel. A relação entre conselho de administração, desempenho, valor e risco no mercado brasileiro de ações. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. Brasília, v. 8, n. 1, art. 2, p. 25-44, jan./mar. 2015.

SILVA, Edison Cordeiro. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

**ULTRAPAR PARTICIPACOES**. Disponível em: < <http://www.ultra.com.br/ri/>>.  
Acesso em: 15 novembro 2016.