

2014

# Manual do Conselheiro Fiscal



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**  
FINANÇAS E  
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**  
CONTROLADORIA GERAL

## ÍNDICE

---

INTRODUÇÃO .....	4
<i>FUNDAMENTOS DO CONSELHO FISCAL</i> .....	6
<i>DEFINIÇÃO E INSTITUIÇÃO</i> .....	6
<i>OBJETIVO</i> .....	7
<i>ATUAÇÃO</i> .....	7
<i>DELIBERAÇÃO</i> .....	7
<i>ACESSO A INFORMAÇÕES</i> .....	8
<i>ATRIBUIÇÕES</i> .....	8
<i>FATORES DETERMINANTES</i> .....	10
<i>INSTRUMENTOS DE TRABALHO</i> .....	11
<i>DEVERES E RESPONSABILIDADES DO CONSELHO FISCAL</i> .....	11
<i>MANUAL PRÁTICO DE ATUAÇÃO</i> .....	14
<i>ROTEIRO DE ATUAÇÃO DO CONSELHEIRO FISCAL</i> .....	14
<i>OUTRAS ATIVIDADES DECORRENTES DAS ATRIBUIÇÕES</i> .....	18
<i>INSTRUMENTOS AUXILIARES DE TRABALHO</i> .....	20
<i>MAPEAMENTO DOS PONTOS RELEVANTES</i> .....	22
Ativo .....	22
Passivo e Patrimônio Líquido.....	24
Demonstração do Resultado do Exercício.....	25
Outras Avaliações.....	26
<i>OUTROS ASPECTOS RELEVANTES</i> .....	27
<i>REFERÊNCIAS</i> .....	29
<i>ANEXOS</i> .....	31

## INTRODUÇÃO

---

Prezados Senhores Conselheiros,

O Conselho Fiscal é instituição essencial à governança de qualquer entidade, pública ou privada. É por meio deste órgão que os acionistas têm a oportunidade de fiscalizar a ação dos administradores, tanto com relação aos meios adotados, quanto com relação aos resultados atingidos.

A sociedade exige transparência no trato dos recursos públicos, apenas sendo justificáveis os gastos que se reflitam em ampliação e manutenção de serviços essenciais e de qualidade à população. Ao mesmo tempo, os administradores têm a obrigação de prestar contas de suas ações, da maneira mais clara e compreensível ao cidadão, sem perda de conteúdo.

A instituição de um ente da administração indireta, seja uma empresa estatal, uma autarquia ou uma fundação pública, tem o objetivo de conferir maior flexibilidade à administração dos serviços públicos, simplificando processos e reduzindo custos relevantes. Se isso é verdade, é essencial garantir que estas instituições cumpram o seu papel, representando, na prática, um ganho econômico e também social na prestação de políticas públicas.

Nesta ordem de considerações, a *accountability* necessária passa pela atuação ativa do Conselho Fiscal. Esta atuação, por sua vez, apenas será possível por meio da nomeação de conselheiros com elevada capacidade técnica e adequada formação para os problemas reais, que podem exigir sua intervenção na entidade acompanhada. É com o objetivo de contribuir para a capacitação dos conselheiros fiscais que se publica o presente manual.

O manual está dividido fundamentalmente em três partes. Na primeira, procura-se oferecer noções básicas sobre o funcionamento e instituição do

Conselho Fiscal nas empresas, cotejando as principais atribuições, responsabilidades e impedimentos. Na segunda parte, apresenta-se um guia prático para a atuação dos conselheiros no seu dia a dia, orientando a busca por informações de interesse a respeito da entidade fiscalizada. Na última parte, são oferecidos alguns modelos de documentos que devem ser utilizados pelos conselheiros na sua atividade, de maneira a simplificar procedimentos, uniformizar práticas e cobrir os principais pontos dignos de atenção.

O presente manual foi escrito tendo como inspiração o Manual do Conselheiro Fiscal da Secretaria do Tesouro Nacional e o Manual do Conselheiro editado pelo Governo do Estado de São Paulo, com adaptações ao contexto do Município. Por outro lado, buscou-se a elaboração de um documento mais sintético, sem ser superficial, de maneira a permitir consultas rápidas ao material.

São Paulo, XX de abril de 2014

Secretaria de Finanças e  
Desenvolvimento Econômico – SF

Controladoria Geral do  
Município - CGM

## ***FUNDAMENTOS DO CONSELHO FISCAL***

---

### ***DEFINIÇÃO E INSTITUIÇÃO***

---

O Conselho Fiscal é um órgão de deliberação colegiada, ao qual cabe fiscalizar os atos de gestão administrativa de modo a proteger os interesses da Companhia e de seus acionistas. É um fórum permanente para o aperfeiçoamento das rotinas de gestão e das estruturas administrativa, operacional e financeira das empresas.

O fundamento para instituição é o direito assegurado ao acionista de fiscalizar a gestão dos negócios sociais, valendo-se do exame de quaisquer documentos da Companhia.

Os membros do Conselho Fiscal e seus suplentes exercerão seus cargos até a primeira Assembleia-Geral Ordinária que se realizar após a sua eleição, podendo ser reeleitos.

Somente podem ser eleitos para o Conselho Fiscal pessoas naturais, residentes no País, diplomadas em curso de nível universitário, ou que tenham exercido por prazo mínimo de 3 (três) anos, cargo de administrador de empresa ou de conselheiro fiscal.

Não podem ser eleitos para o Conselho Fiscal:

- a) pessoas impedidas por lei especial, ou condenadas por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos;
- b) as pessoas declaradas inabilitadas por ato da Comissão de Valores Mobiliários;
- c) aquele que ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de Administração ou Fiscal;
- d) aquele que tiver interesse conflitante com a sociedade;
- e) membros de órgãos de administração;
- f) empregados da companhia ou de sociedade controlada ou do mesmo grupo;
- g) o cônjuge ou parente, até terceiro grau, de administrador da companhia.

## OBJETIVO

---

O Conselho Fiscal tem como principal objetivo representar os acionistas nas atividades de fiscalização e acompanhar as operações realizadas pela Companhia. Suas ações devem contribuir para a continuidade da Companhia e atendimento de seus objetivos estatutários, proteger o patrimônio e a rentabilidade dos acionistas e proporcionar maior segurança ao acionista na tomada de decisões quando da alocação de capital. Caberá ao Conselho Fiscal apontar deficiências, erros, fraudes e crimes cometidos pelos administradores.

O Conselho Fiscal pode ainda servir como instrumento legal de implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa direcionada especialmente para a transparência e controle dos atos internos da Companhia.

É importante, porém, salientar que o Conselho Fiscal não visa a substituir a auditoria interna, a auditoria externa, o comitê de *compliance* (quando existente) e muito menos a Diretoria da empresa. Assim, o Conselho Fiscal age de forma ativa e provocativa, contando, porém, com o apoio da Administração da empresa para o esclarecimento de seus questionamentos.

## ATUAÇÃO

---

A atuação do Conselho Fiscal se dá pelo entendimento dos negócios, por opiniões, por recomendações, pela elaboração de pareceres, pela fiscalização das contas e atos da administração, assim como pelo recebimento de denúncias.

A função de membro do Conselho Fiscal é indelegável, ou seja, não pode o conselheiro nomear um procurador ou representante para suas atividades.

## DELIBERAÇÃO

---

A deliberação dos atos do Conselho Fiscal será feita por maioria de votos em reunião regularmente convocada. Recomenda-se que o conselheiro que tiver voto vencido registre sua posição divergente em ata.

Nos termos do § 3º do art. 165 da Lei nº 6.404/76, a responsabilidade dos membros do Conselho Fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária<sup>1</sup>, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e que, por conseguinte, comunique aos órgãos de administração e à Assembleia Geral. Tal ação serve como valiosa informação ao acionista majoritário, já que pode indicar fragilidades na gestão da Companhia.

### **ACESSO A INFORMAÇÕES**

---

Os membros do Conselho Fiscal têm direito a acessar todas as informações e documentos referentes ao exercício de suas funções na Companhia. Os órgãos da administração deverão disponibilizar ao Conselho Fiscal cópias das atas no prazo máximo de 10 (dez) dias após a reunião. As cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras deverão ser encaminhadas ao Conselho 15 (quinze) dias após o fechamento<sup>2</sup>.

Quando necessário, o Conselho Fiscal poderá formular, com a devida justificativa, questionamentos a serem respondidos por perito. A indicação deste profissional fica a cargo da Diretoria que enviará, no prazo máximo de 30 dias, lista triplíce ao Conselho Fiscal para que se selecione a opção mais adequada às suas necessidades<sup>3</sup>.

### **ATRIBUIÇÕES**

---

Conforme dispõe o artigo 163 da Lei nº 6.404/76, são atribuições dos membros do Conselho Fiscal:

<sup>1</sup> Conforme previsto no art. 264 do Código Civil de 2002: “Há solidariedade, quando na mesma obrigação concorre mais de um credor, ou mais de um devedor, cada um com direito, ou obrigado, à dívida toda.” Em outras palavras, a omissão do conselheiro fiscal da qual resultar dano à empresa, obriga-o pela integridade do dano causado.

<sup>2</sup> Lei nº 6.404/76, art. 163, § 1º: “Os órgãos de administração são obrigados, através de comunicação por escrito, a colocar à disposição dos membros em exercício do conselho fiscal, dentro de 10 (dez) dias, cópias das atas de suas reuniões e, dentro de 15 (quinze) dias do seu recebimento, cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente e, quando houver, dos relatórios de execução de orçamentos.”

<sup>3</sup> Conforme prevê o art. 163, § 8º, Lei nº 6.404/76.

- I. fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- II. opinar sobre o Relatório Anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- III. opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- IV. denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da Companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à Companhia;
- V. convocar a Assembleia Geral Ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias;
- VI. analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela Companhia;
- VII. examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- VIII. exercer essas atribuições, durante eventual liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam.

Além das atribuições acima elencadas, é importante conhecer outras, também relacionadas à fiscalização das atividades da companhia:

- a) convocar a Assembleia Geral, no caso de apresentação de proposta de modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão, devendo a forma de convocação e o local da assembleia os fixados no artigo 124 da Lei 6.404/76;
- b) remeter à Assembleia Geral seus pareceres, incluindo os votos dissidentes (art. 133, IV, Lei 6.404/76);



- c) participar da Assembleia Geral, para dar os esclarecimentos necessários aos acionistas;
- d) convocar a Assembleia Geral no caso de vacância de todos os cargos da Diretoria, se a companhia não tiver Conselho de Administração (nesta situação, o representante de maior número de ações deverá praticar, até a realização da assembleia, os atos urgentes de administração da companhia);
- e) ser ouvido antes da deliberação sobre o aumento de capital, exceto se esta resultar da conversão, em ações, de debêntures ou parte beneficiárias e pelo exercício de direitos conferidos por bônus de subscrição, ou de opção de compra de ações (art. 166, § 2º, Lei 6.404/76);
- f) manifestar-se em caso de proposta de redução do capital social, quando de iniciativa dos administradores, e antes do encaminhamento para a Assembleia Geral;
- g) dar parecer no caso de dispensa do pagamento de dividendos obrigatórios, se eles se mostrarem incompatíveis com a situação financeira da companhia (art. 202, §4º, Lei 6.404/76).

### ***FATORES DETERMINANTES***

---

A eficácia do Conselho Fiscal é determinada por um conjunto de fatores, entre os quais:

- Aderência da Companhia às boas práticas de governança corporativa;
- Competência dos conselheiros para atuação crítica e construtiva nos campos financeiro, legal e de negócios;
- Conhecimento da empresa, seu campo de atuação e práticas de negócios;
- Conhecimento das melhores práticas de governança por parte do conselheiro;
- Existência, no Conselho Fiscal, de pelo menos um membro com conhecimentos nas áreas de Controle Interno, Contabilidade e Finanças;
- Proatividade e Transparência da Companhia em proporcionar informações e os conhecimentos específicos necessários ao conselheiro fiscal para o desempenho de sua função na Companhia; e,
- Proatividade do conselheiro fiscal na busca das informações relevantes para a formação das suas conclusões.

## ***INSTRUMENTOS DE TRABALHO***

---

A qualidade da documentação distribuída antecipadamente a cada reunião é fundamental para a eficácia do trabalho do conselheiro fiscal. Este precisa ter condições de ler toda a documentação e estar preparados para as reuniões, munindo-se dos documentos necessários e solicitando a presença dos dirigentes da Companhia para esclarecimentos quando necessários.

São instrumentos que contribuem para a eficácia do Conselho Fiscal, entre outros:

- Atas anteriores do Conselho Fiscal;
- Atas de reuniões da Diretoria;
- Atas de reuniões do Conselho de Administração;
- Balancetes analíticos mensais;
- Estatuto, regimentos internos e manuais da Companhia;
- Plano de trabalho do Conselho Fiscal;
- Presença de diretores para dissertar sobre temas pontuais;
- Recebimento, com antecedência, do material necessário para opinar;
- Relatórios da Administração;
- Relatórios da Auditoria Interna;
- Relatórios e cartas de recomendações dos auditores independentes;
- Relatórios gerenciais críticos de acompanhamento de gestão dos negócios e avaliação e monitoramento de riscos;
- Orçamento de Investimentos ou LOA, no caso de empresas estatais dependentes;
- Relatórios necessários ou exigidos, conforme a situação específica.

Atenção: Os pareceres e representações do Conselho Fiscal, ou de qualquer um de seus membros, poderão ser apresentados e lidos na Assembleia Geral, independentemente de publicação e ainda que a matéria não conste da ordem do dia.

Os pareceres e atas ficarão registrados em um livro, ou em meio mecânico ou eletrônico, sendo esta documentação obrigatória (art. 100, IV, Lei 6.404/76).

## ***DEVERES E RESPONSABILIDADES DO CONSELHO FISCAL***

---

Os deveres e as responsabilidades dos membros dos Conselhos Fiscais das Companhias deverão se pautar pelos seguintes parâmetros de conduta:

*1. Dever de Diligência*

Os conselheiros devem agir de forma idônea e proativa no exercício de suas funções, zelando pelo patrimônio da Companhia e capital público investido.

*2. Finalidade das Atribuições*

Os conselheiros deverão seguir as atribuições que lhe são conferidas pela Legislação e pelo Estatuto Social da Companhia. Também devem se atentar às recomendações contidas neste Manual.

*3. Dever para com a Companhia*

Uma vez eleitos, os membros dos Conselhos Fiscais devem lealdade aos interesses da Companhia e dos acionistas que os elegeram, devendo conciliar, no momento da votação, os interesses.

*4. Liberalidade Proibida*

É vedada a prática de atos de liberalidade à custa da empresa sem autorização da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração.

*5. Dever de Lealdade*

A lealdade à Companhia é condição essencial para o exercício do cargo de conselheiro. Este não deve, portanto, manipular as oportunidades comerciais – usando-as ou deixando de aproveitá-las – para obter vantagens em benefício próprio ou para terceiros.

*6. Sigilo*

É dever dos conselheiros guardar sigilo sobre informações relevantes da Companhia. Também é vedado aos membros dos Conselhos Fiscais utilizarem informações sigilosas em benefício próprio ou de outras pessoas. Devem, ainda, zelar para que subordinados e/ou terceiros não violem esta regra, haja vista serem os conselheiros responsáveis solidários pelo descumprimento dos referidos impedimentos legais, passíveis, portanto, das punições previstas em lei.

### *7. Responsabilidades Civil, Administrativa e Penal*

Os membros do Conselho Fiscal têm os mesmos deveres dos administradores de que tratam os artigos 153 a 156 da Lei nº 6.404/76, respondendo pelos danos provenientes de omissão no cumprimento dos seus deveres e dos atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da Lei ou do Estatuto Social da Companhia. Entende-se por omissão a situação em que o conselheiro não promover representação à Assembleia Geral de atos irregulares dos administradores, quando deixar de votar matéria do interesse social e quando aprovar contas ou relatórios que infrinjam a Lei e o Estatuto Social.

Entretanto, os membros do Conselho Fiscal poderão eximir-se das responsabilidades acima listadas no caso de registrarem suas divergências em ata. Ou, não sendo possível o referido registro, quando as tiverem comunicado, imediatamente e por escrito, aos órgãos de administração ou à Assembleia Geral.

## MANUAL PRÁTICO DE ATUAÇÃO

---

### ROTEIRO DE ATUAÇÃO DO CONSELHEIRO FISCAL

---

Conforme esclarecido no início deste Manual, o Conselho Fiscal não visa a substituir a auditoria interna, a auditoria externa, o comitê de *compliance* (quando existente) e muito menos a Diretoria da empresa. Pelo contrário, o Conselho Fiscal age de forma ativa e provocativa, contando com o apoio da Administração da empresa para o esclarecimento de seus questionamentos.

Assim, os membros do Conselho Fiscal, na medida do possível, deverão fundamentar suas atividades nas seguintes diretrizes:

#### GERAL

1. Verificar a aplicação regular e a utilização racional dos recursos e bens públicos;
2. Observar se os atos de gestão atendem aos princípios de efetividade, eficácia, eficiência e economicidade;
3. Verificar a compatibilização dos atos de gestão da empresa e do seu Orçamento de Investimento com o planejamento setorial, bem assim como com as diretrizes explicitadas nos instrumentos de planejamento governamental: Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA;
4. Observar se os atos de gestão atendem aos princípios previstos no artigo 37 da Constituição Federal e no artigo 81 da Lei Orgânica do Município – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, unidade, indivisibilidade e indisponibilidade do interesse público, descentralização, democratização, participação popular, transparência e valorização dos servidores públicos;
5. Conhecer o contexto operacional do negócio da empresa, destacando-se os planos de investimentos e orçamentos, a influência da política governamental, dificuldades de

geração de caixa e demais informações que proporcionem um conhecimento da atual situação da empresa e dos resultados a serem alcançados;

6. O conselheiro deve realizar uma verificação global de todas as despesas com pessoal, incluindo os seguintes pontos: quadro de pessoal aprovado pelos órgãos competentes; recolhimento dos descontos previdenciários e tributários; controles especiais para pessoal autônomo e temporário.
7. O conselheiro deverá estar atento ao cumprimento, pela empresa, da legislação e dos atos emanados das autoridades e órgãos governamentais que envolvem a área de política salarial (orientações da Junta Orçamentária e Financeira a respeito de Acordos e Dissídios Coletivos, Participação nos Lucros e/ou Resultados, etc.). A remuneração dos integrantes da administração deverá estar em consonância com o deliberado pela Assembleia Geral de Acionistas.

## **INFORMAÇÕES**

1. Solicitar cópia das atas das reuniões de Diretoria, Conselho de Administração e Assembleias Gerais, visando tomar conhecimento das decisões dos acionistas da empresa;
2. O conselheiro deverá conhecer o plano anual de atividades da Auditoria Interna, acompanhar os seus trabalhos e analisar os relatórios periódicos emitidos, bem como acompanhar a evolução das soluções, relativamente às pendências nestes apontadas, quando necessário. O Conselho Fiscal poderá solicitar ainda trabalhos especiais à Auditoria Interna ou sugerir ajustes no plano anual;
3. Solicitar informações à empresa, bem como acompanhar as providências adotadas com vistas ao atendimento das determinações/recomendações do Tribunal de Contas do Município – TCMS/SP – em relação aos processos de auditoria, prestação de contas e tomada de contas especial.

## **CUMPRIMENTO DA LEGISLAÇÃO**

1. Zelar pelo cumprimento das recomendações feitas pela Auditoria Interna do Município, como órgão de controle interno, em qualquer procedimento de auditoria;
2. Acompanhar o cumprimento, pela empresa, dos decretos municipais, bem como das demais normas emanadas por outras autoridades e órgãos no âmbito de suas

competências, comunicando à administração da empresa e ao Departamento competente da Subsecretaria do Tesouro Municipal quando houver indício de irregularidade ou descumprimento das normas legais.

### **CUMPRIMENTO DAS NORMAS CONTÁBEIS**

1. Analisar as demonstrações contábeis, que compreendem: Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados; Demonstração do Fluxo de Caixa; e Notas Explicativas, avaliando a evolução (variação) das contas e sua participação relativa, a fim de que possam alcançar conclusões sobre a situação da Companhia. Importante ainda analisar os indicadores econômicos e financeiros, especialmente, os de liquidez e endividamento ou estrutura de capital;
2. Conferir, no relatório anual de administração, a descrição do desempenho no exercício, expresso pelos resultados e indicadores. O conselheiro pode compará-los com as metas estabelecidas no plano estratégico e compromisso de desempenho assinado em conformidade com o Decreto Municipal nº 53.916/13, além de verificar se tais informações constam do relatório;
3. Acompanhar, mensalmente, a execução do orçamento da empresa, quanto à realização de receitas e à execução das despesas de custeio e investimento, bem como o fluxo de caixa previsto e realizado.

### **FISCALIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES**

1. Examinar demonstrativos específicos das compras, serviços e obras contratadas pela empresa, bem como as Contas a Pagar, com destaque para as situações de pagamentos em atraso. Deverá ser verificada a regularidade das contratações, sob o aspecto do procedimento licitatório, analisando em especial as situações de dispensa ou inexigibilidade, com base nos pareceres jurídicos correspondentes.
2. Verificar se a empresa, nos processos licitatórios do tipo menor preço para aquisição de bens e serviços comuns, tem utilizado a modalidade pregão, nos termos da legislação pertinente;

3. Examinar demonstrativos específicos de Valores a Receber, com destaque para os recebimentos em atraso. Os valores podem referir-se a vendas de produtos e a prestação de serviços.
4. Acompanhar, mensalmente, a regularidade do faturamento, os saldos a receber, de acordo com o tempo de atraso, e os valores efetivamente contabilizados, além das medidas adotadas pela empresa, para recuperação dos créditos, inclusive de natureza judicial;
5. Examinar os preços dos serviços ou produtos oferecidos pela empresa, bem como os reajustes para cobertura dos custos operacionais. Verificar se o custo dos produtos ou serviços é compatível com o preço vigente.

#### **ACOMPANHAMENTO DO ATIVO**

1. Verificar a regularidade fiscal e de propriedade dos imóveis, bem como acompanhar as providências adotadas na eventual necessidade de regularização;
2. Verificar se as disponibilidades de caixa da empresa estão depositadas em instituições financeiras oficiais;
3. Examinar a composição do ativo não circulante e verificar a regularidade fiscal e de propriedade dos ativos. Constatada a necessidade de regularização, incluir no controle de pendências até a sua solução definitiva;
4. Acompanhar a composição do ativo imobilizado. Verificar a regularidade dos bens, analisar o inventário, as depreciações e as adições/baixas. Recomendam-se testes de existência física, a análise do estado e utilização dos bens.
5. Verificar a regularidade das coberturas de seguros.

#### **ACOMPANHAMENTO DO PASSIVO**

8. Verificar se os critérios adotados para provisões, bem como para contabilização de créditos a receber como de "liquidação duvidosa", são compatíveis com a forma prevista na legislação vigente e estão adequadamente registrados;
9. Acompanhar e avaliar a evolução do passivo judicial, em especial trabalhista, e as medidas de natureza jurídica adotadas pela empresa.



10. Atentar ao impacto de passivos decorrentes de demandas judiciais, especialmente em decorrência de deficiências no processo de defesa, e verificar se estão adequadamente contabilizados.

### **ACOMPANHAMENTO DOS PREJUÍZOS**

11. Acompanhar a evolução das despesas fixas e suas justificativas, principalmente quanto a acréscimos muito relevantes e suas razões;
12. Verificar, na ocorrência de prejuízos acumulados, a possibilidade de redução do capital social por deliberação da Assembleia Geral até o montante dos prejuízos acumulados, conforme faculta o art. 173 da Lei Societária;
13. Examinar a possibilidade de capitalização dos "adiantamentos para futuro aumento de capital - AFAC", já apropriados em balanço.

### ***OUTRAS ATIVIDADES DECORRENTES DAS ATRIBUIÇÕES***

---

As atividades fiscalizadoras decorrentes das atribuições do Conselho Fiscal dependerão do ramo, da atividade e do porte da empresa. Entre as atividades decorrentes das competências legais e as diferentes iniciativas consideradas no julgamento dos conselheiros para o desempenho das suas atribuições, sugere-se que as seguintes iniciativas sejam consideradas, entre outras, no julgamento dos conselheiros:

- Acompanhar a estrutura de capital, o endividamento de curto prazo e de longo prazo;
- Acompanhar a execução dos orçamentos de investimentos, examinando as razões de eventuais desvios entre os fluxos de caixa projetados e os realizados no exercício;
- Acompanhar a política de pessoal, e as razões das demandas trabalhistas;
- Acompanhar a pontualidade da empresa no cumprimento de suas obrigações;
- Acompanhar aplicações de longo prazo;
- Acompanhar contingências ativas, política de reconhecimento de receitas e capitalização de despesas;

- Acompanhar contingências passivas, riscos de crédito, obsolescência, ativos de baixa movimentação, provisões para devedores duvidosos, riscos ambientais e regulatórios, ambiente tributário, riscos diretos e indiretos, fiscalizações, autuações;
- Acompanhar e esclarecer autuações, penalidades, e as medidas implantadas para evitar sua repetição;
- Acompanhar e esclarecer eventuais ajustes de exercícios anteriores;
- Acompanhar e fiscalizar a política de divulgação de informações;
- Acompanhar modificações do estatuto da Companhia, acordos e compromissos com acionistas, regimentos internos dos Conselhos e Comitê de Acompanhamento, dos planos de aposentadoria e de assistência à saúde e acordos trabalhistas;
- Acompanhar, durante o exercício, a evolução das contas refletidas nos balancetes analíticos;
- Articular-se com as demais instâncias internas (auditoria interna, área jurídica), que produzam relatórios, informações e demonstrativos para agentes de fiscalização e regulação interna e externa, como Tribunais de Contas, que venham a ser considerados importantes para o desempenho da função do conselheiro fiscal;
- Conhecer os planos de trabalho das auditorias interna e independente e acompanhar seu andamento;
- Discutir com a administração o seu julgamento quanto ao valor dos ativos registrados nos demonstrativos e o seu valor recuperável ("teste de *impairment*");
- Discutir com a administração o tratamento do ágio registrado e a permanência das expectativas que o originaram;
- Discutir com a administração os procedimentos para lidar com o valor dos ativos intangíveis e sua adequada inclusão nos demonstrativos;
- Discutir com a área jurídica os processos contra a Companhia, os riscos e as provisões realizadas e a realizar;
- Discutir com a auditoria independente eventuais áreas de desacordo entre a auditoria independente e a administração;
- Discutir com a auditoria independente os possíveis impactos em resultados de itens fora de balanço;
- Elaborar plano anual de trabalho do Conselho Fiscal;
- Examinar a existência de transações de venda sem entrega ou com entrega futura, de operações em consignação e de operações de fiel depositário;

- Examinar a gestão e o cumprimento dos compromissos advindos de concessões e licenças, quando aplicável;
- Examinar as vendas relevantes de ativos;
- Examinar os procedimentos de compras, licitações e contratos, com atenção aos procedimentos com dispensa de licitação e contratos emergenciais, quando aplicável;
- Informar-se sobre eventos de exercícios passados e subsequentes que impactam ou têm potencial impacto sobre a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros;
- Reunir-se com a auditoria independente para receber informações e esclarecimentos sobre o plano de trabalho, as áreas de ênfase pretendidas e os riscos envolvidos;
- Reunir-se com a Auditoria Interna, para rever plano de trabalho e programar reuniões;
- Reunir-se com o Comitê de Auditoria, quando existente, definindo as responsabilidades mútuas e identificando as áreas relevantes de atuação e a programação das reuniões periódicas;
- Revisar transações com partes relacionadas;
- Solicitar à área jurídica da Companhia que se manifeste sobre a regularidade de contratos e a outorga das procurações.

### ***INSTRUMENTOS AUXILIARES DE TRABALHO***

---

O presente manual disponibiliza dois tipos de instrumentos auxiliares de trabalho: os modelos de documentos e o roteiro de análise das Demonstrações Contábeis. Ao mesmo tempo em que foram elaborados para auxiliar o conselheiro nas atividades rotineiras, são instrumentos que permitirão o efetivo acompanhamento e avaliação dos representantes do Município nos Conselhos Fiscais.

Os modelos de documentos encontram-se no Anexo I deste manual, na seguinte ordem: A - Pautas de Verificação; B - Controle de Pendências; C - Controle de Atas de Reunião; D - Relatório de Reunião; e, E - Parecer. Tais modelos não intencionam, contudo, limitar o escopo da atuação dos conselheiros, que podem aprofundar a sua análise em situações específicas.

As pautas de verificação também devem ser utilizadas para acompanhamento da implementação do plano de trabalho do Conselho Fiscal durante o exercício, anotando-se os pontos atendidos e os comentários necessários para um melhor entendimento do contexto.

Recomenda-se que as anotações sejam realizadas nas pautas de verificação eletronicamente, devendo ser atualizadas a cada reunião. Os comentários aos itens avaliados devem ser inseridos para registro do conselheiro e posterior acompanhamento da Subsecretaria da Tesouro Municipal.

O conselheiro deverá solicitar que sejam incluídos, nas pautas de convocação das reuniões, itens que permitam a verificação de todo o plano de trabalho proposto ou solicitar as informações necessárias mediante registro nas atas. É um instrumento, portanto, que possibilita acompanhar e garantir a abrangência da fiscalização.

O Controle de Pendências visa a registrar e acompanhar as solicitações do Conselho Fiscal à Administração da empresa, quanto à obtenção de informações ou à regularização de alguma situação apontada.

Para cada item incluído no relatório, além da informação da reunião que originou o pedido, poderão constar, na forma de comentários ou observações, a forma de notificação à administração (na própria ata da reunião ou remessa de expediente), a evolução do assunto e outras informações. A atualização deve ser feita a cada reunião.

O Controle de Atas de Reunião objetiva manter o acompanhamento dos atos de gestão e deve ser utilizado para facilitar a identificação das matérias que deverão ser objeto de uma melhor análise do Conselho Fiscal, inclusive com acesso aos documentos acessórios que deram amparo às decisões da administração. A identificação do número das atas ou outra referência sequencial garante o acompanhamento de todas as atas emitidas.

A elaboração do Relatório de Reunião tem por objetivos dar celeridade ao exame do material de reunião e propiciar a avaliação de desempenho do conselheiro, além de possibilitar o conhecimento da opinião do conselheiro ou de informações sobre fatos não registrados em ata. Os relatórios deverão ser remetidos ao Presidente do Comitê de Acompanhamento da Administração Indireta, quando solicitados, no prazo e forma a serem estabelecidos pelo próprio Comitê, acompanhados da respectiva ata, pautas de verificação e demais documentos relacionados aos assuntos discutidos. Deverão ser anexados ao relatório os documentos ora relacionados, além daqueles que o representante julgar necessários.

O acompanhamento da atuação dos conselheiros também pode ocorrer por meio de correspondência dirigida especificamente ao conselheiro, na qual podem ser informadas diretrizes gerais do acionista ou solicitadas providências específicas.

## MAPEAMENTO DOS PONTOS RELEVANTES

---

Com a finalidade de orientar os representantes dos Conselhos Fiscais, relacionamos os pontos relevantes para análise, acompanhamento e averiguação dentro do contexto e particularidades inerentes à Companhia. Cabe ressaltar que as orientações abaixo explicitadas não são exaustivas e não eximem a responsabilidade do conselheiro em efetuar seu próprio julgamento acerca das demonstrações financeiras do ente.

### Ativo

---

Definido como sendo qualquer recurso controlado pela entidade resultante de eventos passados e de que se espere que resultem futuros benefícios econômicos para a entidade, o conhecimento da composição dos bens e direitos de propriedade da empresa é requisito primordial para a boa atuação do conselheiro fiscal. Elencamos, a seguir, as principais contas do Ativo merecedoras de especial atenção e efetivo dever de diligência:

1. Disponibilidades (caixa, depósitos bancários à vista e aplicações de liquidez imediata): observar variações dos ciclos financeiro, econômico e operacional e seus respectivos impactos no caixa da Companhia; adequabilidade da taxa de juros percebida pelas aplicações financeiras à luz da praticada pelo mercado (custo de oportunidade), os prazos contratados, etc. Além disso, é recomendável a verificação periódica da adequação dos saldos informados com os extratos de movimentação bancária disponíveis;
2. Recebíveis (contas/duplicatas a receber, clientes): verificar o comportamento do prazo médio de recebimento, a elasticidade entre a concessão de maiores prazos e o incremento dos recebimentos; eventual taxa de juros cobrada pelo crédito concedido; política de financiamento de capital de giro via desconto de duplicatas, bem como seu custo; a parcela das vendas concedida ao ente controlador; a composição da carteira de crédito, observando a implicação no desempenho da Companhia quando da alteração da política de crédito (imagem da empresa, estratégia de estocagem, necessidade de financiamento, relação com a

- concorrência, fluxo de caixa, etc.); garantias oferecidas no momento da concessão de crédito (principalmente se envolver a administração direta) e critérios de cobrança;
3. Provisão para créditos de liquidação duvidosa: examinar a forma de apuração da provisão frente ao saldo individual de cada cliente; histórico das perdas e do índice de inadimplência (saldo de devedores duvidosos sobre vendas totais); critérios de contabilização; composição dos valores por dias de atraso e probabilidade de pagamento sob a ótica da qualidade do cliente;
  4. Estoques: atentar-se se os critérios de apuração de estoques obedecem à legislação fiscal brasileira; o prazo médio de rotação; o controle de obsolescência; a provisão para ajuste ao valor de mercado e eventuais perdas; sua composição (produtos acabados e em elaboração, mercadorias para revenda, matéria-prima, peças para reposição e almoxarifado); a conciliação do inventário físico com o sistema de registro e os impactos financeiros oriundos de eventuais mudanças na estratégia de estocagem;
  5. Outras contas a receber de curto prazo: inspecionar a natureza das contas, com especial atenção para possíveis impactos financeiros decorrentes de taxa de juros implícitas, a exemplo de créditos parcelados; impostos a compensar; identificar a validade dos créditos detidos e a devida contabilização de pagamentos antecipados (apólices de seguros, adiantamento a fornecedores, aluguéis, etc.), verificando as cláusulas contratuais e eventuais descontos obtidos;
  6. Imobilizado: atentar para a discriminação pormenorizada dos bens operacionais; valores referentes à depreciação, amortização e exaustão acumulados, bem como as taxas utilizadas e eventuais ativos ainda em fase de constituição (imobilizado em andamento).
  7. Com relação às obras em andamento, é importante examinar: características e objetivos dos bens; taxas de depreciação quando da entrada em operação do bem; encargos de terceiros e demais custos diretos e/ou indiretos relacionados ao projeto e o cumprimento dos prazos estabelecidos no planejamento estratégico para o início das operações;
  8. Investimentos: checar quais os objetivos; taxas de retorno do projeto; segregação em recursos destinados à manutenção ou expansão da capacidade da empresa; provedor de eventual recurso, bem como taxa de juros, indexador, prazo, carência,

cláusulas de cobertura, e a relação capital de terceiros x capital próprio do financiamento do projeto;

9. Reavaliação de ativo do imobilizado, atentar para os seguintes aspectos: objetivo da reavaliação; empenho da Companhia em tornar o processo de reavaliação de ativos prática periódica; padronização de procedimentos de reavaliação; consonância aos preceitos da Lei das S.A.; respaldo técnico na escolha de peritos ou empresa especializada responsável pela elaboração do laudo de avaliação; qualidade do laudo e das premissas adotadas;
10. Depreciação, amortização e exaustão dos ativos permanentes da Companhia: verificar método e taxas utilizadas para cada classe de ativo (depreciação acelerada, por exemplo); ocorrência de alteração de critérios e seus impactos, cujos motivos deverão estar evidenciados em nota explicativa; pleno mapeamento destes eventos em termos de classificação contábil (custo e/ou despesa).

#### Passivo e Patrimônio Líquido

---

O grau de eficiência dos administradores da Companhia será mensurado pela forma de gestão dos recursos necessários para o desenvolvimento do negócio. Para tal, faz-se necessária uma constante análise das origens e das fontes de financiamento do ativo da empresa. A fim de possibilitar análise crítica das circunstâncias ligadas ao passivo da Companhia, os conselheiros devem observar os seguintes pontos:

1. Fornecedores: ponderar sobre a evolução do prazo médio de pagamento, taxa de juros implícita em contratos com fornecedores e correta contabilização como despesa do exercício;
2. Obrigações fiscais: observar os valores a recolher; o prazo médio de pagamento dos impostos e a aderência da empresa a planos especiais de parcelamento de tributos. Além disso, é fortemente recomendada a solicitação periódica de apresentação de certidões negativas de obrigações fiscais;
3. Dívidas: verificar a natureza da dívida (empréstimo, financiamento, debênture, etc.), garantias prestadas, existência de coberturas, cronograma de amortização, taxas de juros contratadas, carência e demais características;

4. Debêntures emitidas: examinar as características do título, especificamente quanto à taxa de juros, indexadores, prazo, conversibilidade em ações e garantias;
5. Pagamentos antecipados de clientes referentes a produtos e/ou serviços disponibilizados: forma de contabilização, vantagens concedidas, cláusulas contratuais (qualidade, multa, rescisão, reembolso, etc.) e o impacto no caixa da empresa procedente desta prática. É fundamental o constante acompanhamento desta rubrica para suprimir o risco de descompasso entre a apuração da receita e o efetivo recebimento da antecipação dos recursos;
6. Inspeccionar a contabilização de quaisquer formas de provisão, tais como:
  - férias: revisão dos parâmetros e rotinas de cálculo da provisão e conciliação entre os saldos contábeis e os saldos provenientes do Departamento de Recursos Humanos;
  - gratificação e participação a empregados e administradores: geralmente estabelecidas no Estatuto Social, necessitam de checagem a fim de se apurar casual divergência entre a ocorrência do provisionamento e o efetivo pagamento dos valores previstos); e
  - contingências: atuações fiscais; ações judiciais em andamento contra a Companhia; passivos contingentes; provisões trabalhistas, etc. A Diretoria da Companhia deverá indicar os fatos geradores, a expectativa de realização (ocorrência) e pormenorizar os critérios utilizados na contabilização de tais passivos.
7. Reservas constituídas para preservar o capital da empresa: verificar se tal constituição está em consonância com os limites estabelecidos por Lei, por exemplo: reserva legal; reservas estatutárias (previstas em Estatuto); reservas para contingências e reserva de capital.

#### Demonstração do Resultado do Exercício

---

A Demonstração do Resultado do Exercício é a apresentação resumida das operações realizadas pela empresa durante o exercício social. Deverá ser também sujeita à averiguação por parte dos conselheiros, especialmente no que diz respeito aos seguintes aspectos:



1. Examinar a formação do faturamento com relação aos seguintes aspectos: principais clientes (destacando-se a participação do Município); percentual de concentração dos clientes na composição da receita; produtos e/ou serviços oferecidos; preço praticado e critérios de reajuste; evidenciação de potenciais contratos comerciais de longo prazo e suas características (revisões de preço e tarifa, multa, indenização, vigência contratual, etc.); dependência do mercado externo e/ou interno; participação de eventuais vendas não recorrentes sobre o total da receita; existência de vendas a empresas do mesmo grupo e/ou partes relacionadas; e períodos de sazonalidade do negócio;
2. Verificar as deduções do faturamento bruto, como: percentual das vendas canceladas; abatimentos e descontos comerciais concedidos; e a incidência de impostos na qual será necessário observar a formação da base de cálculo, as alíquotas aplicáveis e o prazo de recolhimento;
3. Analisar a composição de custos da empresa, tanto no que se refere à parte variável quanto à parte fixa; a metodologia de rateio e a parcela de depreciação atribuída aos custos. Quanto à margem de contribuição dos produtos e/ou serviços, mapear aqueles mais rentáveis e apontar as variações verificadas ao longo do tempo.
4. Quanto às despesas operacionais ponderar sobre: se a contabilização nesta classe de contas atende ao preceito de despesas pagas ou incorridas imprescindíveis na venda de produtos e na administração da empresa, incluídas aqui as despesas financeiras líquidas necessárias ao financiamento de suas operações. Atentar-se, também, para: eventual existência de contratos de arrendamento mercantil, uma vez que este tipo de operação não aparece no passivo da Companhia, mas pode representar uma substancial despesa para Companhia (deve prevalecer a essência sobre a forma), verificar a composição de rubricas genéricas, como, "outras despesas e receitas operacionais", etc.

#### Outras Avaliações

---

O conselheiro deverá se atentar aos seguintes pontos de observação:

1. Averiguar a metodologia utilizada nas avaliações econômico-financeiras realizadas pela empresa;
2. Verificar as premissas utilizadas na consecução dos fluxos de caixa projetados;
3. Observar se a projeção das receitas está coerente;
4. Checar a razoabilidade das premissas macroeconômicas sobre a estimativa de: taxas de juros, câmbio, inflação, PIB, comportamento do cenário econômico, etc;
5. Conferir sensibilidade da evolução dos custos à luz da implantação de programas de demissão voluntária, de inovações tecnológicas, de reestruturações operacionais, de aumento nos preços dos insumos e serviços;
6. Atentar às despesas operacionais previstas, políticas de contratação/demissão de pessoal (PDV), contratos assinados com prestadores de serviço, com especial atenção a eventuais cláusulas que contenham prazo de permanência de serviço, indexação de valores, etc.;
7. Checar a existência de projeção de resultados não recorrentes e sua fundamentação técnica;
8. Verificar a correta utilização de base negativa de contribuição social e prejuízos acumulados, como Contribuição Social e benefícios fiscais futuros a serem abatidos do Imposto de Renda;
9. Observar se o nível de investimentos projetado está em consonância com as reais necessidades da empresa, tanto no que diz respeito à manutenção dos ativos fixos correntes, como à expansão das atividades desenvolvidas pela empresa.

### ***OUTROS ASPECTOS RELEVANTES***

---

1. Averiguar as razões para contabilização de ajustes de exercícios anteriores, identificando se o fato gerador foi ocasionado por mudança de critério contábil, por retificação de equívocos, ou por qualquer outro motivo específico. As demonstrações financeiras do exercício em que se verificar modificação de métodos contábeis deverão estar munidas, em nota explicativa, dos devidos comentários a respeito das alterações verificadas, bem como das razões que embasaram a troca de critérios contábeis;
2. Observar os indicadores patrimoniais, operacionais e financeiros, elementos que facilitam a análise do desempenho da empresa em diversos níveis, entre eles:

liquidez (corrente e seca; capital de giro), alavancagem (financiamento de curto e longo prazo/patrimônio líquido), rentabilidade (margem bruta; lucro líquido/patrimônio líquido), solvência (grau de cobertura de juros), eficiência operacional (prazo médio de recebimento de clientes; e prazo médio de rotação de estoques; ciclo operacional), dentre outros;

3. Nos casos de cisão, fusão e incorporação de sociedades, observar os aspectos que subsidiam a operação, particularmente os relativos a ganhos para a corporação, às avaliações econômico-financeiras, às relações de troca de ações e os reflexos decorrentes da operação sobre os acionistas.
4. Observar se os resultados apresentados estão em linha com o Compromisso de Desempenho Institucional assumido, de acordo com Decreto nº 53.916/13, e em caso negativo, indagar acerca das ações em curso para compatibilização dos resultados com os compromissos assumidos no acordo.

## REFERÊNCIAS

---

- CONSTITUIÇÃO FEDERAL. Arts. 37 e 173.
- LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO. Arts. 80-88.
- LEI Nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estabelece normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Arts. 12, §§ 3º e 4º, 18.
- LEI COMPLEMENTAR Nº 101, de 4 de maio de 2001. Estabelece normas de Finanças Públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Art. 1º, 2º, 40, §§ 6º e 7º.
- LEI Nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Arts. 235-240.
- LEI Nº 10.406/02 (Novo Código Civil Brasileiro). Arts. 1.052, 1.055-1.070, 1.078, 1.088, 1.089.
- LEI Nº 9.873, de 23 de novembro de 1999. Arts. 1º-3º.
- LEI Nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Arts. 1º e 2º.
- DECRETO-LEI Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para Reforma Administrativa e dá outras providências. Art. 4º.
- DECRETO MUNICIPAL Nº 53.916, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre a obrigatoriedade de celebração de Compromisso de Desempenho Institucional por todas as entidades da Administração Indireta e introduz alterações no art. 1º do Decreto nº 53.687, de 2 de janeiro de 2013.
- PORTARIA/STN Nº 589, de 27 de dezembro de 2001. Estabelece conceitos, regras e procedimentos contábeis para a consolidação das empresas estatais dependentes nas contas públicas. Arts. 2º-4º.
- STN/COREF. Manual do Conselheiro Fiscal. Brasília: 2007. 67p. Disponível em: [https://www.tesouro.fazenda.gov.br/images/arquivos/artigos/conselho\\_fiscal\\_manual.pdf](https://www.tesouro.fazenda.gov.br/images/arquivos/artigos/conselho_fiscal_manual.pdf). (Último acesso: 26.12.2013)

- STN/COREF. Manual de Orientação – Conselheiros Fiscais. Brasília: 2007. 154p.  
Disponível em: <http://www.fazenda.sp.gov.br/legislacao/codec/manualorientacao.pdf>.

## ANEXOS

---