

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global

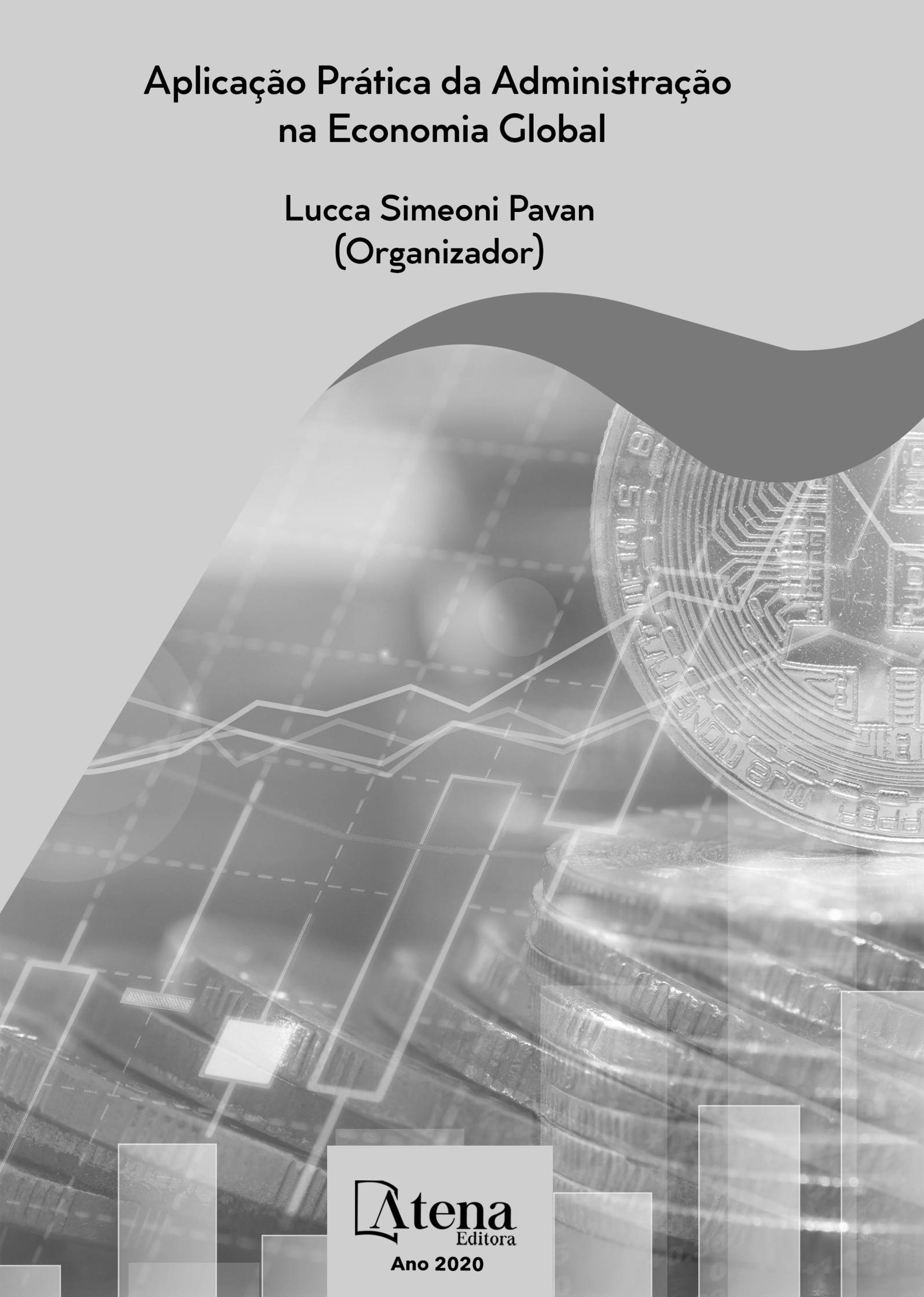
Lucca Simeoni Pavan  
(Organizador)



**Atena**  
Editora  
Ano 2020

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global

Lucca Simeoni Pavan  
(Organizador)



**Atena**  
Editora  
Ano 2020

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Karine de Lima

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A642    Aplicação prática da administração na economia global [recurso eletrônico] / Organizador Lucca Simeoni Pavan. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-85-7247-927-1  
 DOI 10.22533/at.ed.271201701

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3. Globalização.  
I.Pavan, Lucca Simeoni.

CDD 658.812

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Duas características marcantes dos livros de divulgação acadêmica, publicados pela Editora Atena, são a pluralidade de temas e a interdisciplinaridade apresentada em suas coletâneas. Este novo livro intitulado “Aplicação Prática da administração na Economia Global” é o seu mais novo exemplar que não foge às características citadas acima.

Os artigos que o leitor encontrará nesta nova publicação abordam diversos temas da administração e suas aplicações às mais variadas situações. Inicialmente, são apresentados artigos que tratam da administração aplicada às empresas privadas. Entre os objetos de estudos estão empresas do setor de aviação, empresas familiares e do setor de petróleo e gás. Entre os temas destacados estão o investimento em novas unidades, a tecnologia da informação e a cadeia de suprimentos. Este primeiro grupo de artigos possuem temas mais tradicionais e apresentam uma boa referência aos interessados.

Quando falamos em aplicações práticas da administração, os assuntos inovação e empreendedorismo não poderiam ficar de fora. Para enriquecer o conteúdo deste livro, estes temas também foram abordados dentre os artigos, desenvolvendo assuntos contemporâneos como streaming musical, marketing digital, mídias sociais e informalidade.

O assunto “Educação” têm sido bastante discutido recentemente no Brasil. Novas ideias, novos projetos e uma proposta de reestruturação vêm sendo debatida. Neste livro, encontram-se artigos que tratam deste tema por meio de conceitos da administração. Dentre os assuntos deste meio estão as competências gerenciais no contexto educacional, a saúde dos professores e o próprio empreendedorismo no âmbito da universidade pública.

Além dos temas já mencionados, as práticas administrativas também são de extrema importância no setor público. A sociedade clama, cada vez mais, por uma administração pública eficiente, que entregue um serviço de qualidade a um custo adequado. Neste livro, alguns capítulos abordam o tema da gestão pública, incorporando à eles, os conceitos administrativos e as técnicas da administração que auxiliam as instituições públicas a atingirem seu objetivo de eficiência. Podemos encontrar entre os temas específicos da gestão pública abordados aqui, a auditoria e as políticas públicas de saúde.

Espero que os leitores aproveitem a riqueza e a diversidade de temas divulgados neste livro. Certamente terão aqui excelentes referências da aplicação prática da administração, em diversos temas da economia. Temas estes atuais e de extrema importância para a sociedade. As informações apresentadas contribuirão muito para o desenrolar dos debates.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
VALIDAÇÃO DE MODELO RELACIONAL ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS DO SETOR DE AVIAÇÃO EXECUTIVA	
Reginaldo Coimbra Barbosa Zélia Miranda Kilimnik Anderson de Souza Sant'anna	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017011</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E AUDITORIA: MECANISMOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DOS CONFLITO DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES	
Ruan Carlos dos Santos Mário Nenevê Lidinei Éder Orso Henrique de Campos Melo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017012</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>30</b>
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE INVESTIMENTO APLICAÇÃO DA TEORIA DE OPÇÕES REAIS	
Jeferson Bottoni Silvana Saionara Gollo Sidnei Dal Agnol Angelita Freitas da Silva Eduardo Angonesi Predebon Lidiane Zambenedetti	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017013</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>47</b>
ETAPAS DA ENTRADA E PROCESSAMENTO DE PEDIDOS COM O USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	
Murilo Marques Costa Vanessa Bernardo Lima Renata Sousa Nunes Suelen Marçal Nogueira Vinicius de Oliveira Costa Rosimeire de Moraes Oliveira Khezia Almeida Araújo Guimarães Samara Rodrigues Campos Geisenely Vieira dos Santos Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017014</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>57</b>
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA KAIZEN EM EMPRESA DO SEGMENTO PETRÓLEO E GÁS	
Anírian Cristiane Unghare Tamires Carvalho Nascimento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017015</b>	

<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>75</b>
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE GOVERNANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	
Manoel Gonçalves Filho	
Clóvis Delboni	
Reinaldo Gomes da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017016</b>	
<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>98</b>
INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: PERFIL DOS CONSUMIDORES DE PLATAFORMAS DE STREAMING MUSICAL DA GERAÇÃO Y NA UFRPE-UAST	
André Erick da Silva	
Gabriella Rodrigues Sousa da Silva	
Lucas Ferraz Lourenço	
Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017017</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>110</b>
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE APROXIMAÇÃO ENTRE CLIENTE E EMPRESA	
Dyllmar Alves de Sousa	
Karina da Silva	
Clenio Ferreira de Farias	
Maria Edenilda da Silva Galvão	
Gislaine de Souza dos Santos	
Maria de Fátima Mendes	
Sônia do Socorro Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017018</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>121</b>
EMPREENDEDORISMO INFORMAL: UM ESTUDO DA REALIDADE DO MERCADO EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA NO MUNICÍPIO DE MACAÉ RJ	
Anírian Cristiane Unghare	
Michele Vieira Lima Peruzzi Rodrigues	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017019</b>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>146</b>
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E O CONTEXTO EDUCACIONAL	
Francis de Sousa Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.27120170110</b>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>159</b>
INTENÇÕES EMPREENDEDORAS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	
Vera Lúcia Cruz	
Luiz Antônio Felix Júnior	
Roberta Lígia Santos de Assis Rodrigues Pinheiro	
Rafael Fernandes de Mesquita	
Wênyka Preston Leite Batista da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701911</b>	

<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>172</b>
TRABALHO DOCENTE E ADOECIMENTO: IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DO AJUSTAMENTO DE PROFESSORES DA REDE ESTADUAL DE ENSINO	
Cledinaldo Aparecido Dias Maria Vivaldina Rodrigues de Moura Cristh Ellen Ferreira Pinheiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701912</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>187</b>
“O MONSTRO DE OLHOS ESVERDEADOS”: GESTÃO DA INVEJA EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL	
Ricardo Ribeiro Rocha Marques Tairine Vieira Ferraz Carlos Eduardo Cavalcante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701913</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>200</b>
INTERFACES DA ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DA AUDITORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	
Leonardo da Silva Morais Maria Gracinda Carvalho Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701914</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>225</b>
POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE: EXPLORANDO O MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS DE KINGDON NA FORMULAÇÃO DO PROJETO TEIAS	
Antonio Lima Ornelas Maria Gracinda Carvalho Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701915</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>243</b>
GESPÚBLICA E SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO	
Kevin Ferreira Corcino Marcleide Maria Macêdo Pederneiras	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701916</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>256</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>257</b>

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E AUDITORIA: MECANISMOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DOS CONFLITO DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Data de aceite: 03/12/2019

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3163543086402829>

### Ruan Carlos dos Santos

UNIVALI – Mestre em Administração

Faculdade UNIBF – Professor no Curso de  
Graduação nas Ciências Sociais

ENA (Ecole Nationale Administration) – Consultor  
e Docente Credenciado

SED-SC – Professor no Ensino Médio EJA

GRUPO BRASIL NOVO S.A. – Coordenador de  
Controladoria e Qualidade

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7396-8774>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8733116080978836>

### Mário Nenevê

UNIVALI – Doutor em Administração

UNIVILLE – Professor Titular no Departamento de  
Administração

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8375-5489>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6653171812871008>

### Lidinei Éder Orso

UNIVALI – Mestre em Administração

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8128-4337>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5517032024535671>

### Henrique de Campos Melo

UNIVALI – Mestre em Administração

TCE-SC – Tribunal de Contas de Santa Catarina  
(TCE/SC) – Auditor Fiscal de Controle Externo

Conselheira Substituta Sabrina Nunes Icken –  
Assistente de Gabinete

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7435-5355>

**RESUMO:** O presente artigo trata da boa governança corporativa no contexto das empresas familiares sob a ótica da Teoria da Agência, enfatizando o Conselho de Administração e Auditoria como mecanismos de monitoramento capaz de efetivar o controle interno destas organizações e minimizar conflitos de agência. Estudo de natureza documental revisa a literatura sobre o tema em periódicos, livros, websites e em bases de dados científicas. Sua fundamentação acha-se apoiada em pensadores seminais. Ao analisar a Teoria da Agência, no contexto da governança corporativa das empresas familiares constata-se que por meio da instituição do Conselho de Administração, nessas organizações torna-se possível evitar e/ou minimizar conflitos entre os detentores de capital e a agência (os administradores). O objetivo do presente estudo foi verificar por meio de uma revisão bibliográfica a governança corporativa e o conselho de administração/auditoria nas empresas familiares como mecanismo para evitar conflito de agência. A Metodologia realizada foi através de uma revisão de artigos nacionais e internacionais no período nos últimos dez anos publicados. Foram selecionados estudos internacionais de autores seminais e artigos

nacionais. Os resultados evidenciados fundamentam a Teoria da Agência, inseridos no contexto da governança corporativa das empresas familiares por meio da instituição do Conselho de Administração e da efetividade da auditoria, nessas organizações torna-se possível evitar e/ou minimizar conflitos entre os detentores de capital e os administradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Corporativa. Conselho de Administração. Auditoria. Conflitos de Agência. Empresa Familiar.

## BOARD OF DIRECTORS AND AUDITORS: CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS IN FAMILIARE AGENCY CONFLICT MANAGEMENT

**ABSTRACT:** This article deals with good corporate governance in the context of family businesses from the perspective of Agency Theory, emphasizing the Board of Directors and Audit as monitoring mechanisms capable of effective internal control of these organizations and minimizing agency conflicts. Documentary study reviews the literature on the subject in journals, books, websites and scientific databases. Its foundation is supported by seminal thinkers. By analyzing the Agency Theory, in the context of corporate governance of family businesses, it is found that by establishing the Board of Directors, in these organizations, it is possible to avoid and / or minimize conflicts between the holders of capital and the agency (the administrators). The aim of the present study was to verify through a literature review the corporate governance and the board of directors / audit in family businesses as a mechanism to avoid agency conflict. The methodology was conducted through a review of national and international articles during the last ten years published. International studies from seminal authors and national articles were selected. The results evidenced underlie the Agency Theory, inserted in the context of corporate governance of family businesses through the establishment of the Board of Directors and the effectiveness of the audit, in these organizations, it is possible to avoid and / or minimize conflicts between the capital holders and the administrators.

**KEYWORDS:** Corporate Governance. Board Administrative. Audit. Agency Conflicts. Family business.

### 1 | INTRODUÇÃO

Entende-se que a Teoria da Agência constitui-se em uma base para os modelos de governança corporativa e das relações entre seus proprietários, gestores e seus acionistas. Assim como, acredita-se que a partir da instituição do Conselho de Administração na estrutura organizacional das empresas familiares torna-se possível evitar e/ou minimizar os conflitos entre os detentores de capital e a agência (os administradores) que, por vezes as colocam em risco.

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como, um contrato no qual uma ou mais pessoas (principal) contratam uma outra pessoa (agente) para realizar alguma atividade em seu nome ou a seu mando, delegando autoridade

ao agente. Toda vez que alguém — chamado de agente - é posto para administrar os interesses de outro — chamado de principal - surge a relação de agência.

De acordo com Godoy e Marcon (2006, p. 170) a Teoria da Agência tem permitido tanto aos pesquisadores como aos principais e aos agentes melhor compreender a relação contratual existente entre ambos, bem como os conflitos e eventuais custos daí decorrentes. Daí sua importância para a academia e, conseqüentemente, para as organizações como um todo. A teoria está associada à fragmentação da propriedade, e agente é todo administrador que não seja o proprietário.

Contudo, até o desenvolvimento recente da teoria da agência, que busca explicar como objetivos conflitantes dos indivíduos participantes são trazidos para o equilíbrio para produzir aquele resultado e maximização do lucro. Entretanto, com o surgimento da auditoria interna se deu para um melhor acompanhamento das atividades das empresas. A evolução dos negócios, a crescente complexidade com a formação de grandes conglomerados empresariais e a globalização tornara o acompanhamento dos demonstrativos contábeis essencial para as organizações. Esse acompanhamento visa à observância de irregularidades, pois, principalmente com a globalização, elas podem ser sentidas em vários países, principalmente onde a empresa possui investimentos (ZATTONI; CUOMO, 2008).

Lucena (2014) ao referir-se a governança corporativa acredita que, a falta dos valores de governança corporativa é o fator que mais potencializa os conflitos e, muitas vezes, põe em risco a própria sobrevivência de muitas empresas de natureza familiar, justamente pela falta de transparência e unidade de entendimento do negócio junto aos familiares que estão fora da administração da empresa. Outras vezes é o tratamento distinto entre os familiares com direitos iguais, ou ainda, a falta de responsabilidade pelos resultados daqueles que estão na administração da empresa frente aos que não estão que provocam tantos conflitos, chegando muitas vezes a comprometer a sua continuidade do negócio.

Para Finkelstein e Boyd (1998); Finkelstein e Hambrick (1990) o papel da alta administração tem sido destacado na literatura sobre estratégia como importante elemento para compreender as escolhas e a implementação das ações organizacionais. Neste sentido, entende-se que a Teoria da Agência constitui-se em uma base para os modelos de governança corporativa e das relações entre seus proprietários, gestores e seus acionistas. Assim como, acredita-se que a partir da instituição do Conselho de Administração na estrutura organizacional das empresas familiares torna-se possível evitar e/ou minimizar os conflitos entre os detentores de capital e a agência (os administradores) que, por vezes as colocam em risco.

A teoria está associada à fragmentação da propriedade, e agente é todo administrador que não seja o proprietário. Dessa forma, conforme observa Fontes Filho (2003, p. 173), podem existir interesses distintos entre principal e agente. [...] a separação entre propriedade e gestão, embora efetiva para assegurar o investimento do proprietário em novos negócios e agregar capital de outros sócios para a sua

expansão, introduz problemas de relacionamento entre proprietários e gestores. O gestor ou agente, dotado de interesses individuais, pode não perseguir os objetivos dispostos pelos proprietários, o principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio.

Segundo esse referencial teórico, os problemas que podem ocorrer nesse contexto são resultantes de dois fatores: (a) o conflito de interesses e objetivos entre principal e agente (agency problems), e (b) diferentes atitudes frente ao risco (risk sharing), uma vez que por ter maior possibilidade de diversificação de sua carteira de negócios, o principal tende a ser neutro quanto ao risco enquanto que o agente é avesso ao mesmo processo (FONTES FILHO; BALASSIANO, 2014).

De acordo com Eisenhardt (1989, p. 59) “o domínio da teoria da agência são os relacionamentos que espelham a estrutura básica de agência de um principal e um agente que estão engajados em comportamento cooperativo, mas têm diferentes objetivos e diferentes atitudes frente ao risco”. Por isso, os elementos centrais das primeiras definições de Auditoria Interna são a eficácia e a eficiência dos controles internos, porém acredita estarem incompletos frente às novas imposições relacionadas à gestão de riscos e à governança corporativa, todavia, às imposições contemporâneas relacionadas à gestão dos riscos e à governança corporativa, resultantes de discussões relativas a decisões que tiveram impactos em nível internacional (IBGC, 2019).

Com base nestes argumentos o presente artigo tem como objetivo principal tratar da boa governança corporativa no contexto das empresas familiares sob a ótica da Teoria da Agência, enfatizando o Conselho de Administração e Auditoria como mecanismos de monitoramento capaz de efetivar o controle interno destas organizações e evitar e/ou minimizar conflitos de agência.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 teoria da agência

De acordo com a teoria da agência, o principal deverá despende recursos - considerados custos de agência - de forma a limitar o comportamento divergente do agente, seja estruturando sistema de incentivos seja implementando mecanismos de monitoramento. Por sua vez, o agente poderá achar conveniente adotar iniciativas que ampliem a segurança do principal quanto ao alinhamento de seu comportamento.

A teoria da agência, na sua vertente prescritiva, recomenda “ao principal a utilização de instrumentos de monitoramento e controle como forma de reduzir a assimetria de informações e, principalmente, as possibilidades do comportamento oportunista do agente” (FONTES FILHO; BALASSIANO, 2014, p. 6).

Jensen e Meckling (1976) desenvolvem sua teoria sobre as implicações do relacionamento de agência entre os gestores e os proprietários da firma. Por meio da análise microeconômica, os autores procuram identificar os custos máximos

e mínimos de agência e como eles serão levados em consideração pelo mercado. Conforme mencionam Saito e Silveira (2008, p. 80) sob uma perspectiva mais ampla, o trabalho de Jensen e Meckling (1976) contribuiu para a própria definição do termo “governança corporativa”, que passou gradativamente a ser visto como “um conjunto de mecanismos internos e externos, de incentivo e controle, que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência”.

### 2.1.1 Custos da Agência e Conflitos entre Acionistas e Executivos

Em artigo seminal sobre a matéria Jensen e Meckling, (1976) demonstraram matematicamente a existência de custos de agência decorrentes de conflitos entre acionista e executivos, bem como acionistas e credores. Os autores identificaram e demonstraram que conflitos de interesses entre acionistas e gestores num contexto de separação entre propriedade e controle, na medida em que o objetivo principal de cada um é maximizar suas próprias unidades (MARTINS; FAMÁ, 2012, p. 25).

Segundo Silva (2012, p. 25) “existem vários estudos na literatura internacional que demonstram evidências de que empresas com fluxo de caixa livre e poucas oportunidades de investimento tendem a incorrer em maiores custos de agência”. Dessa forma, “o pagamento de dividendos teria o poder de reduzir o conflito da agência, uma vez que diminui os recursos a disposição dos gestores” (MARTINS; FAMÁ, 2012, p. 25).

Os resultados dos estudos que investigaram o do conselho de administração e auditoria nas empresas familiares como mecanismo para evitar conflito de agência fundamentados na teoria da agência, estão descritos e sintetizados na tabela 1.

Elemento teórico	Descrição
Idéia-chave	Relações entre agente-principal devem refletir a organização eficiente da informação e os custos que implicam em riscos
Unidade de análise	Contrato entre principal e agente
Pressupostos Humanos	Interesse próprio, racionalidade limitada, aversão ao risco
Pressupostos organizacionais	Conflito parcial entre os participantes, eficiência como critério de eficácia, a assimetria de informação entre principal e agente
Informações	Informações como uma mercadoria comprável
Problema Contratante	Agência (risco moral e seleção adversa), partilha de riscos
Domínio do problema	Relacionamentos em que o principal e o agente têm parcialmente diferentes objetivos e preferências de risco (por exemplo, remuneração, regulamentação, liderança, gestão de impressão, delação, a integração vertical, preços de transferência)

Tabela 1. Elemento Teórico e Descrição da Teoria da Agência

Fonte: Eisenhardt, (1989, P. 57-74).

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os mecanismos da governança que têm sido mais extensivamente estudados

nos Estados Unidos podem ser amplamente caracterizados como sendo interno ou externo à empresa. Desta forma, a fim de diminuir os conflitos de agência, utilizam-se de mecanismos internos e externos da Governança Corporativa, e quanto mais alinhados estiverem os interesses de ambas as partes, menor será o custo e, maior será a disponibilidade para o investimento em inovação. Por mecanismos internos são destacados o conselho de administração e a participação acionária na estrutura da empresa, e do outro lado, os mecanismos externos o mercado acionário, auditoria e o sistema jurídico (DENIS; MCCONNELL, 2003; DESENDER et al, 2013).

Fontes Filho e Balassiano (2014, p. 2) mencionam que, [...] nas premissas da teoria da agência, base para os modelos de governança corporativa e das relações principal-agente, perspectivas opostas suportam proposições que tratam do poder discricionário dos gestores como um problema exclusivo aos proprietários, pelo que deve ser controlado ou alinhado, ou como um desejável impulso ao desenvolvimento da organização.

Segundo Fama (1980, p. 289) a teoria econômica neoclássica considera a firma como elemento maximizador na relação de entradas e saídas dos processos produtivos, uma função de produção, não sendo afetada pelas questões relativas à estrutura de propriedade ou sua forma legal.

Deste modo, reagindo a essa abordagem, e em uma tentativa de incorporar novas dimensões teóricas para explicar a influência das instituições no mercado, a literatura econômica “se moveu em direção a teorias que rejeitam o modelo clássico de firma, embora assumam formas clássicas de comportamento econômico por parte dos agentes dentro da firma” (FONTES FILHO; BALASSIANO, 2014, p. 3).

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 310) a firma é percebida como “uma ficção legal que serve como um nexos para um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos”. As transações são transferidas do mercado para a hierarquia da firma quando justificados os custos de transação. Tal movimento promove a formação de estruturas de governança, associadas aos ativos específicos envolvidos no processo, configuradas como hierárquica, contratual ou de mercado (SIFERT FILHO, 1998). Diferentes arranjos alternativos de estrutura de propriedade justificam consideração como possibilidades de minimização daqueles custos, do que decorre inclusive a separação entre propriedade e gestão (INÁCIO-SOARES; MARCON, 2019).

Eisenhardt (1988; 1989) aponta que a teoria da agência “pode ser utilizada tanto em relacionamentos verticais de integração, entre acionistas e gestores, quanto em relacionamentos intraorganizacionais, entre gestores e subordinados”, ou seja, em ambos os casos os participantes teriam o papel de principal e os gestores de agentes, assegurando a representatividade tanto de participantes quanto de patrocinadores nos conselhos da entidade.

Sob o aspecto da economia financeira Jensen e Meckling (1976), considerado seminal na linha de pesquisa em governança corporativa, desenvolveu inúmeros trabalhos empíricos e gerou novas modelagens teóricas. O trabalho de Jensen e

Meckling (1976) apresentou três contribuições principais, a saber: i) a criação de uma teoria de estrutura de propriedade das companhias baseada nos inevitáveis conflitos de interesse individuais e com predições testáveis empiricamente; ii) a definição de um novo conceito de custos de agência, mostrando sua relação com a separação entre propriedade e controle presente nas empresas; e iii) a elaboração de uma nova definição da firma, descrevendo-a como uma mera ficção legal que serve como um ponto de ligação (nexus) para um conjunto de relacionamentos contratuais entre os indivíduos (SAITO; SILVEIRA, 2008, p. 80).

Segundo Saito e Silveira (2008, p. 81), a própria utilização do termo “estrutura de propriedade” em vez do termo tradicional “estrutura de capital” pode ser considerada uma inovação do trabalho de Jensen e Meckling (1976). De acordo com os autores, a expressão “estrutura de propriedade” é mais adequada haja vista que o artigo não investiga a relação entre as quantidades de dívidas (empréstimos, bônus, etc.) e ações, mas sim a relação entre a quantidade de recursos alocados por acionistas internos (gestores da companhia) e externos (investidores sem atuação na gestão).

Ao referir-se a importância da formulação de novas teorias e a verificação empírica de sua consistência Saito e Silveira (2008, p. 80) comentam que nesse sentido, o artigo de Morck, Shleifer e Vishny (1988) complementa o trabalho de Jensen e Meckling (1976) ao testar uma das principais predições de sua teoria da estrutura de propriedade: a de que o valor da firma deve aumentar em função de uma maior posse de ações por parte dos gestores, tendo em vista a maior convergência de interesses entre executivos e acionistas e os menores custos de agência esperados.

Neste sentido, Saito e Silveira (2008, p. 80) ressaltam que além de complementar o trabalho teórico de Jensen e Meckling, o estudo de Morck et al. (1988) “é considerado fundamental por ter servido como exemplo metodológico para inúmeros trabalhos empíricos subsequentes em governança corporativa desenvolvidos em todo o mundo”. Saito e Silveira (2008, p. 85) em seu estudo Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade concluíram que, em relação à questão da estrutura de propriedade, ambos os artigos corroboram a idéia, bastante intuitiva, de que há um maior alinhamento de interesses na medida em que os tomadores de decisão do negócio são proprietários de um maior percentual de ações da empresa.

Entretanto, para Saito e Silveira (2008, p. 85) um resultado interessante encontrado por Morck e outros (1988) e não previsto no artigo seminal de Jensen e Meckling (1988) “é que um maior percentual de ações pode levar também a uma maior tendência de entrincheiramento dos gestores, causando impacto negativo no valor da empresa”.

### *2.2.1 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO*

O Conselho de Administração (CA) é o principal mecanismo interno para diminuição dos custos de agência entre acionistas e gestores e entre acionistas

controladores e minoritários. De acordo com Silveira (2002) vários agentes de mercado associam o termo governança corporativa com CA, porém, o tema governança possui uma amplitude bem maior que somente este conselho.

Para Andrade e Rossetti (2006, p. 480) as responsabilidades e atribuições do Conselho de Administração são: a) escolher, admitir e demitir a diretoria executiva; b) avaliar o desempenho da empresa e a performance da diretoria; c) autorizar investimentos e desmobilizações; d) promover a criação de valor para os acionistas; e) orientar a estrutura de capital, deliberar sobre alternativas de aumento do capital e definir políticas de destinação de resultados; f) participar da definição, homologar e monitorar os planos estratégicos; g) contribuir para o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e de outros grupos; h) contribuir ativamente no desenvolvimento de negócios: levantar oportunidades, ativar sinergias e propor aquisições, fusões, cisões e encerramento de negócios; i) contribuir no desenvolvimento de modelos de gestão; j) estabelecer e monitorar códigos de melhores práticas; e k) orientar, avaliar e homologar políticas nas áreas funcionais (processos produtivos, logística, mercado, Tecnologia de Informação-TI e Recursos Humanos-RH).

Deste modo, ao analisar a Teoria da Agência, no contexto da governança corporativa das empresas familiares constata-se que por meio da instituição do Conselho de Administração, nessas organizações torna-se possível evitar e/ou minimizar conflitos entre os detentores de capital e a agência (os administradores).

Os conflitos e os custos de agência se manifestam quando, por exemplo, se dá a separação entre a propriedade e a gestão e quando se estabelece um conflito de interesses entre eles, principalmente num contexto de assimetria de informação. Quanto ao Modelo de Agente-Principal e o Papel da Governança Corporativa sabe-se que a governança corporativa cuida do alinhamento dos interesses numa relação agente-principal. Quando ocorrem conflitos de agência, a governança envolve-se com a mobilização de forças de controle, interna e externas, voltadas para a harmonização de interesses entre as partes.

Segundo Carvalho (2002, p. 19), governança corporativa (ou governança empresarial) pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.

Sobre o conflito principal-agente e sua resolução entende-se a abordagem da Governança Corporativa como um problema de agência, no qual os administradores são os agentes e os acionistas os principais, que recebem informações incompletas sobre a rotina da empresa e sobre as oportunidades de investimento, isto requer que estudos sobre as práticas de governança e sobre como criar instrumentos que buscam reduzir os problemas de informação assimétrica pós-contratuais, auxiliando no monitoramento da administração, alinhando, através de contratos, os interesses dos acionista e administradores, na busca da criação de valor.

## 2.2.2 A AUDITORIA INTERNA E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A atividade da auditoria interna deve adaptar-se às novas exigências da sociedade abandonando a função de apenas “fiscalizar” e adotar, também, novas funções proativas de auxílio à gestão para subsidiar os administradores com informações, sugestões, recomendações para as decisões estratégicas da companhia, com o objetivo de melhorar a efetividade da gestão de riscos, do controle interno e o processo de governança corporativa (AGUILERA, et al., 2015).

O grau de maturidade da organização em relação às melhores práticas de governança corporativa definirão a intensidade e a maneira de atuação da auditoria interna no processo de seu fortalecimento. “Em organizações com menor estruturação dos processos de governança corporativa, será carreado maior esforço de auditoria interna para serviços de consultoria, enquanto, nas organizações em estágios mais avançados, o esforço maior é nos serviços assurance. Equilibrar o esforço de modo a proporcionar a melhor contribuição para a organização é um desafio para a auditoria interna” (IIA, 2018, p. 1; BARROS et al., 2008, p. 6).

A auditoria interna visa proteger os ativos da empresa principalmente contra fraudes, desvios e desfalques. Diante disso, reconhece-se que a atividade exerce o controle administrativo e de verificação da eficácia e eficiência das atividades habituais da empresa. Para Vieira e Freitas (2015, p. 160), fazem parte das funções da auditoria interna “a averiguação, avaliação e monitoramento do sistema de controle interno, tanto contábil como administrativo”, Avalia os controles internos da organização e seus processos administrativos e operacionais analisando as falhas e os riscos envolvidos.

Os controles internos também podem ser considerados peças-chave para uma tomada de decisão segura por parte dos administradores. Segundo Cordeiro (2011), os controles internos são métodos e procedimentos que devem garantir a exatidão dos relatórios contábeis, assim como promover a eficácia das atividades da empresa com objetivo de proteção ao seu patrimônio.

A gestão da unidade de auditoria deve ser efetiva e planejada a ponto de assegurar a agregação de valor para a organização e em sintonia com os objetivos da organização, é o que defende Barros et al. (2008, p. 4) e Institute of Internal Auditors (IIA, 2018, p. 2):

A norma de Auditoria Interna focaliza a gestão da unidade de auditoria, no sentido de que seja uma gestão efetiva que assegure a agregação de valor para a organização, tendo como elemento fundamental o processo de planejamento, baseado em avaliação de risco, com periodicidade pelo menos anual, em que são determinadas prioridades de cobertura dos serviços de auditoria, de modo que os objetivos da unidade de auditoria sejam consistentes com os objetivos da organização.

## 2.3 Princípios da teoria da agência, propriedade, gestão e conflitos de agência

Conforme mencionam Saito e Silveira (2008, p. 79) “a estrutura de propriedade e os conflitos de interesse na alta gestão das empresas sempre estiveram no centro das discussões sobre governança corporativa”.

Berle e Means (1932), foram os primeiros estudiosos a tratar os princípios da Teoria da Agência e discutir os benefícios e custos da separação entre propriedade e gestão, o qual está diretamente ligado ao processo histórico evolutivo das corporações durante o século passado e mais fortemente nos dias atuais, com o movimento de internacionalização da estrutura de propriedade das organizações, dispersão do número de acionistas, pulverização da propriedade e a ocorrência de maior rotatividade da propriedade acionária com a negociação das ações nas bolsas de valores (ECCO; RIBEIRO; KOCK; MARCON; ALBERTON, 2010, p. 72).

Segundo Ecco, Ribeiro, Kock, Marcon, Alberton (2010, p. 73) “era o começo dos estudos sobre as mudanças da estrutura de propriedade das corporações e o afastamento entre propriedade e controle, aflorando assim a governança corporativa”.

Esses autores entendem que “os interesses do gestor nem sempre estão alinhados aos do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal”. Para Alchian; Demsetz, (1972); Jensen; Meckling (1976); Fama (1980); Eisenhardt, (1989) Putterman (1996) esta relação entre proprietários e os gerentes das empresas é também conhecida como o problema de agência.

Deste modo, para Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (1983) e Eisenhardt (1989) a Teoria da Agência busca resolver dois problemas que podem ocorrer nos relacionamentos de agência: “quando os desejos ou metas entre o principal e o agente são diferentes e quando é difícil ou caro para o principal verificar quais atividades o agente está desenvolvendo”.

No sentido de evitar e/ou minimizar tais problemas torna-se necessária a criação de instrumentos de controle por meio de mecanismos de controle internos e externos. Assim, na relação principal-agente, o principal procura implementar uma estrutura de monitoramento e incentivo com o objetivo de alinhar os interesses do agente aos seus interesses.

## 2.4 empresa familiar, governança corporativa e conselho de administração

A empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade (LEA, 1991). Porém, somente a partir da década de 1960 surgiu um número expressivo de estudos científicos sobre as empresas familiares. Ultimamente, o tema tem sido muito discutido tanto na esfera acadêmica quanto no meio empresarial (LEONE, 1992).

Os conflitos existentes na empresa familiar apresentam três dimensões

família, propriedade e gestão, da qual decorre a formulação teórica do conceito de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar.

Esse conceito está presente em diversos estudos tais como de Bernhoeft (1989), Cohn (1991), Lodi (1989), sua formalização aparece em Gersick et al. (1997) que de forma abrangente fornece ferramentas de compreensão dos mecanismos de funcionamento de uma família empresária. Assim sendo, para tratar de governança neste contexto é de suma importância estabelecer que existam diferentes instâncias de poder que devem ser consideradas. E estas podem ser divididas em três: família, patrimônio/propriedade e empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Nos estudos de Gersick et al. (1997), no qual os autores descreveram os subsistemas independentes e superpostos da empresa, gestão, propriedade e família, esse sistema tornou-se uma ferramenta útil para compreender essas fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Para Bernhoeft e Gallo (2003), as empresas necessitam estabelecer “fóruns” específicos para discussão e busca de soluções das especificidades destas dimensões.

As definições apresentadas sobre governança corporativa se aplicam também às famílias proprietárias. Elas precisam ser dirigidas, controladas e devem prestar contas sobre seus procedimentos, para que permaneçam saudáveis e fortes. Nesse sentido, essas famílias precisarão exatamente como suas empresas necessitam de Conselhos de Administração, de seus próprios órgãos, ou mecanismos de governança (tais como um conselho de família ou um comitê de acionistas) (ÁLVARES et al., 2003).

Com base nesse entendimento, uma empresa familiar e os profissionais que a assessoram, devem ser capazes de conduzir a sociedade de acordo com princípios da governança corporativa: transparência, ética, equidade, conformidade com as leis, prestação de contas e responsabilidade administrativa. Segundo Lucena (2014, p. 1) como forma de auxílio para a tomada de decisões nas organizações familiares, verifica-se que há necessidade de atentar para o: a) Acordo de Acionistas: que estabelece todas as regras de convivência entre os Sócios, devendo englobar, e não se restringir, por exemplo, (i) a quem representará cada sócio nos assuntos de interesse comum; (ii) as formas de decisões sobre aumento de capital ou venda conjunta ou separada da participação acionária, etc; b) Conselho de Administração: por tratar-se do órgão mais importante do ponto de vista administrativo da sociedade, pois é nele que os representantes de cada acionista terão o direito de votar sobre o futuro da sociedade e definir as questões estratégicas; c) Conselho Fiscal: como órgão de fiscalização da gestão e administração social e da informação. Apesar de não ser órgão permanente (salvo nas exceções que a Lei aponta), devendo sua instalação ser requerida por acionistas, trata-se de instituto dotado de independência em relação aos demais órgãos e com indelegabilidade de suas funções; e d) Conselho de Família: uma vez que, à medida em que os negócios familiares florescem, tornam-se mais sofisticadas as relações e expectativas em relação aos seus sócios e, entre estes e os negócios que controlam.

Um bom sistema de governança é aquele que reconhece claramente as diferenças entre propriedade e gestão. Deste modo, tem-se o agente principal e os executivos que formam o sistema de gestão, [...] acionistas, cotistas, mantenedores, etc. são os agentes principais (IBGC, 2019). Fornecem os recursos para a organização, remuneram os serviços de gestão e cobram resultados e informações sobre os negócios. Já conselheiros e executivos formam o sistema de gestão e, juntos, têm por objetivo principal satisfazer as expectativas dos acionistas. Os conselheiros, entretanto, eleitos pelos acionistas, têm um papel muito distinto dos executivos. Sua missão inclui acompanhar e estimular um melhor desempenho da gestão executiva, aprovar e coordenar a execução das estratégias de negócio, gerenciar riscos de alto nível, zelar pelos princípios, valores e padrões éticos da organização e por sua aplicação nas decisões da empresa, entre outros (RODRIGUES, 2014).

Rodrigues (2014, p. 1) continua explicando que, sua missão é proteger e valorizar o patrimônio e maximizar o retorno do investimento com vistas à perenização do negócio. Para que funcione bem, o Conselho de Administração (CA) tem que ter a máxima independência em relação à gestão executiva. Assim, deve promover mudanças quando os resultados dos negócios indicarem essa necessidade, incluindo até a substituição do executivo principal, ajudando na gestão executiva a maximizar resultados e mitigar riscos.

### 3 | CONCLUSÕES

A proposta do presente artigo foi de apresentar o conselho de administração e a auditoria como uma ferramentas importante para o atingimento de uma gestão eficaz. Destacou-se que com as grandes evoluções vividas pela sociedade, as empresas ficam expostas a diversos tipos de riscos que ameaçam a perenidade do negócio, principalmente nas empresas familiares. Abordou-se, também, a conduta que o auditor interno deve adotar para uma postura dentro dos padrões mais rígidos da ética, a fim de preservar, principalmente, a fidedignidade e credibilidade de seus serviços.

Considerando os estudos analisados os resultados das pesquisas no presente trabalho sugerem que a instituição do Conselho de Administração, nas empresas familiares, objeto deste estudo, muito embora possa apresentar uma vasta gama de abordagens quanto a sua análise, pode ser compreendida como instrumento de minimização dos conflitos de agência, considerando a abordagem proposta por Eisenhardt (1989). Para tanto, é necessário primeiramente destacar alguns aspectos dessa abordagem, começando com a premissa relacionada ao conceito de firma que, segundo Alchian e Demsetz (1972), pode ser vista como “[...] um processo cooperado agregando um conjunto de recursos humanos, de capital e tecnológicos com vistas à obtenção de um produto final que suplante, em nível de utilidade e valor, a soma das contribuições individuais de cada fator de produção”.

Auxiliando a gestão, a auditoria interna torna-se um importante instrumento capaz

de auxiliar as empresas a atingirem as boas práticas de governança corporativa, que após vários conceitos de diversos autores pudemos concluir que a governança objetiva a gestão responsável, com resultados, equidade, responsabilidade e prestação de contas. Observou-se que a auditoria interna é capaz de prestar informações precisas e tempestivas que a administração não teria condições suficientes para coletá-las.

Pela averiguação efetuada, existe uma lacuna a ser explorada no tocante às empresas familiares sobre o papel do Conselho de Administração numa empresa familiar, como um instrumento de profissionalização da mesma e melhora da governança corporativa. A instituição de um Conselho de Administração que num primeiro estágio, abriga os familiares proprietários, oriundos da administração executiva da empresa, o que facilita a sua profissionalização e pode libertar de conflitos de agência, uma vez que os agentes (executivos) serão profissionais contratados sem vínculos familiares. Esta formatação pode ser abrigado na Teoria da Agência e Governança Corporativa, que numa averiguação empírica poderá contribuir para os estudos da Teoria da Agência.

## REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; DESENDER, K.; BEDNAR, M. K.; LEE, J. H. Connecting the dots: bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. **The Academy of Management Annals**, 9(1), 483-573, 2015.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, dez., p. 777-795, 1972.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ÁLVARES, E. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

BARROS, J. dos S. et al. A Auditoria Interna da Empresas Listadas no Novo Mercado e nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa da BOVESPA. In: **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ – 6 a 10 de setembro de 2008.

BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: McMillan, 1932.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 6. ed./Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p.19-32, jul./set. 2002.

COHN, M. **Passando a tocha, como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books Editora do Brasil Ltda., 1991.

CORDEIRO, C. M. R. **Auditoria e Governança Corporativa**. Curitiba: IESDE, 2011.

- ECCO, I. L.; RIBEIRO, R.; KOCK, K. F.; MARCON, R.; ALBERTON, A. Teoria de agência em uma organização sem fins lucrativos. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010.
- DENIS, D. K; MCCONNELL, J. J.. International Corporate Governance. **The Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 38 (1), 1-36, 2003.
- DESENDER, K. A.; AGUILERA, R. V. CRESPI, R.; GARCIA-CESTONA, M. When does ownership matter? Board characteristics and behavior. **Strategic Management Journal**, 34, 823–842, 2013.
- EISENHARDT, K. M. Agency – and institutional – theory explanations: the case of retail sales compensation. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 488-511, set., 1988.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- EMPRESA FAMILIAR. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3945/ACF171.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jul., 2014.
- FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, abr., 1980.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, p. 301-325, 1983.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK; D. C. Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 484-503, set., 1990.
- FINKELSTEIN, S.; BOYD, B. K. How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 2, p.179-199, abr., 1998.
- FONTES, R, M. **Avaliação do Conselho de Administração a partir dos processos instaurados pela CVM**. 2013. 196 folhas. Dissertação de Mestrado. UNB. Brasília – DF. 21.02. 2013. **RM Fontes - 2013 - repositorio.unb.br**
- FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público , público. In: **Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá, 28-31 out. 2003.
- FONTES FILHO, J. R.; BALASSIANO, M. Teoria da agência versus poder discricionário do gestor: há solução para o enigma? **Anpad**. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoa-1938.pdf>>. Acesso em: 15 jul., 2014.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**. (Tradução de Montingelli Jr.) São Paulo: Negócio Editora Ltda.1997.
- GODOY, P.; MARCON, R. Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**; v. 7, n. 4, p. 168-210, 2006.
- HAMBRICK, D. C; MISANGYI, V. F.; PARK, C. A. The quad model for identifying a corporate director's potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency. **Academy of Management Review**, 40(3), 323-344, 2015.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2018.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2019.

IIA. Institute of Internal Auditors. Declaração de posicionamento do IIA. **O Papel da Auditoria Interna na Governança Corporativa**. EUA: The Institute of Internal Auditors, 2018.

INÁCIO-SOARES, J. M.; MARCON, R. Mecanismos Internos de Governança e a Participação Acionária de Estrangeiros: Uma Análise das Companhias Abertas Brasileiras. **INTERNEXT**, v. 14, n. 3, p. 251-264, set/dez, 2019.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-60, out., 1976.

JENSEN, M. C. Value Maximization Stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

LEA, J. W. Keeping it in the family - successful succession of the family business. New York: John Wiley & Sons, 1991.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul./set. 1992.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LUCENA, A. **A Governança corporativa e as empresas familiares**. 2014. Disponível em: <<http://www.amaraldelucena.com.br/noticias//20/t/a-governanca-corporativa-e-as-empresas-familiares>>. Acesso em: 15 jul., 2018.

MARTINS, A. I.; FAMÁ, R. O que revelam os estudos realizados no Brasil sobre política de dividendos. **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 24-39, jan.-fev., 2012.

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation: an empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, v. 20, n. 1/2, p. 293-315, 1988.

PUTTERMAN, L. Why have the Rabble not Redistributed the Wealth? On the Stability of Democracy and Unequal Property In: **Property Relations, Incentives and Welfare**, John Roemer (ed), London: MacMillan, 1996.

RODRIGUES, C. A. P. R. **Governança corporativa atrai grandes clientes**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/governanca-corporativa/a-importancia-de-conselhos-em-governanca-corporativa>>. Acesso em 15 jul., 2014.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE**; v. 48, n. 2, abr./jun., 2008.

SANTOS, R. C. dos.; INÁCIO-SOARES, J. M. Ensaio Teórico sobre a Governança Corporativa em setores regulados aplicado às concessionárias de rodovias. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 3, n.1, art.2, pp. 24-50, out. 2016.

SIFFERT FILHO, N. Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. **Revista BNDES**, n. 9, jun., 1998.

SILVA, S. M. B. The influency de agencys costs on the dividend policy of brazilian listed companies. **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-**

**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 27, 2003, Atibais. Anais..., Atibaia: ANPAD, 2003.

VIEIRA, E. T. V.; FREITAS, J. C. de. O Reflexo Do Controle Interno E Do Coso Para A Auditoria E A Governança Corporativa A Partir De Uma Pesquisa Exploratória. **Revista Científica Hermes**, n. 14, p. 156-175, 2015.

ZATTONI, A.; CUOMO, F. Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. **Corporate governance: an international review**, v. 16, n. 1, p. 1-15, 2008.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Administração Pública Brasileira 147, 200, 202, 209, 220, 224

Adoecimento 172, 180, 182, 184, 186

Ajustamento funcional 172, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 186

Análise bibliométrica 75, 76, 81, 82, 88, 92, 93

Auditoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 25, 26, 28, 29, 200, 202, 205, 206, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 220, 221, 222

Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (AGE/RJ) 200, 201, 202, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 257

### C

Cadeia de suprimentos 51, 56, 73, 75, 76, 77, 94, 95, 96

Cana-de-açúcar 75, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 94, 96

Clientes 28, 32, 37, 38, 47, 49, 50, 52, 55, 58, 59, 60, 64, 67, 69, 77, 78, 79, 83, 84, 85, 93, 105, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 135, 136

Competências gerenciais 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158

Competitividade 57, 58, 62, 67, 69, 175, 245

Conflitos de Agência 14, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26

Conselho de Administração 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27

Controle 14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 29, 47, 49, 50, 53, 56, 66, 69, 73, 76, 123, 135, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 228, 236, 254

### D

Discentes 159, 161, 164, 165, 166, 167, 168

### E

Empreendedorismo 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 134, 136, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171

Empresa Familiar 15, 23, 24, 26, 27, 28

Entrada de pedidos 48, 49, 51, 52

Escola 75, 94, 144, 172, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 224, 225, 226, 227, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

Escola Manguinhos 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241

### F

Formalização 24, 121, 122, 128, 129, 139, 140, 142, 143

Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) 225, 226, 227, 232, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242

## G

Gerenciamento 55, 56, 60, 65, 73, 78, 87, 94, 102, 137, 138, 141, 187, 192, 197, 254

Gestão de Pessoas 147, 154, 156, 243, 244, 246, 254, 255

Gestão Pública 147, 150, 153, 154, 204, 206, 215, 221, 224, 242, 243, 244, 245, 246, 254, 255

Governança 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 44, 75, 76, 78, 79, 80, 82, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 205, 224, 243, 244, 254

Governança Corporativa 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29

## I

Indústria fonográfica 98, 99, 100, 108

Informalidade 121, 122, 128, 129, 138, 140, 141, 142, 143

Inovações disruptivas 98, 100, 103, 105

Intenções empreendedoras 159, 160, 161, 166, 168

Inveja 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199

Investimento 16, 18, 19, 21, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 51, 61, 114, 124, 130, 246, 253

## K

Kaizen 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74

## L

Logística 21, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 82, 84, 94, 97

## M

Marketing Digital 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 119, 120

MEGP 243, 244, 245

Mídia Social 110, 114, 116, 118

Modelo dos Múltiplos Fluxos 225, 226, 227, 240, 241

Motivação 7, 12, 62, 70, 107, 121, 127, 130, 136, 162, 196, 199, 248, 251, 253

## O

Opções 30, 31, 32, 35, 36, 42, 43, 45, 131, 168, 169, 248

Organizações educacionais 146

## P

Perfil de consumidor 98, 102

Políticas Públicas 125, 163, 182, 185, 186, 224, 225, 226, 227, 228, 231, 233, 234, 237, 238, 240, 241, 242

Práticas 21, 22, 26, 27, 58, 61, 71, 87, 96, 112, 113, 124, 144, 150, 152, 153, 154, 155, 187, 189, 192, 194, 195, 196, 197, 208, 231, 232, 237, 242, 243, 247, 253, 254

Processamento de pedidos 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55

Projeto 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 56, 66, 67, 68, 73, 131, 135, 167, 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 254

Projeto Teias 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

## R

Revisão sistemática 75, 76, 81, 87, 97

Risco 4, 15, 16, 17, 18, 22, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 40, 44, 45, 54, 58, 124, 172, 184

## S

Serviços de streaming musical 98

Setor público 27, 146, 147, 152, 153, 155, 156, 165, 205, 222, 245

## T

Tecnologia de informação 21, 48, 49, 54, 55, 56, 147, 152

Trabalho docente 172, 184

Transparência 16, 24, 200, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 213, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 224

## U

Usina sucroenergética 75, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 92, 93

## V

Viabilidade 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 43, 143

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**