

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VANESSA NOLASCO DOS SANTOS**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DO  
RELACIONAMENTO ENTRE AGENTES E PRINCIPAIS NO SETOR  
SUPERMERCADISTA**

**CRICIÚMA**

**2025**

**VANESSA NOLASCO DOS SANTOS**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DO  
RELACIONAMENTO ENTRE AGENTES E PRINCIPAIS NO SETOR  
SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos.

**CRICIÚMA**

**2025**

**VANESSA NOLASCO DOS SANTOS**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DO  
RELACIONAMENTO ENTRE AGENTES E PRINCIPAIS NO SETOR  
SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Governança Corporativa.

Criciúma, 26 de novembro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Ana Paula Silva dos Santos - Mestra - (UNESC) - Orientador

Prof. Sílvio Parodi Oliveira Camilo - Doutor - (UNESC)

Prof<sup>a</sup>. Fernanda Pagnan Peruch - Especialista - (UNESC)

**Dedico esse artigo a minha irmã, por todo carinho e apoio durante essa caminhada.**

## **AGRADECIMENTOS**

Começo meus agradecimentos primeiramente a Deus, por ter sido meu alicerce em todos os momentos desta jornada. Foi Ele quem iluminou meu caminho, me deu serenidade nas horas difíceis e me mostrou que, com fé e perseverança, tudo é possível. Sem Sua presença constante, nada disso seria possível.

Agradeço imensamente à minha família, em especial a minha irmã, que não mediu esforços para estar ao meu lado, me apoiando com palavras de conforto, paciência e incentivo. Sua presença foi essencial para que eu me mantivesse firme, mesmo nos dias em que tudo parecia desabar. Cada gesto de carinho, cada conselho e cada abraço significaram mais do que palavras podem expressar.

Estendo meus agradecimentos aos amigos que conquistei nessa trajetória. Foram muitas horas de estudo, trabalhos, risadas e até desespero compartilhado, momentos que tornaram essa caminhada mais leve e inesquecível. Agradeço por cada conversa, por cada incentivo e por estarem presentes quando o desânimo batia.

Meu sincero reconhecimento aos professores, que, com paciência, dedicação e amor pelo ensino, foram fundamentais para a construção do meu aprendizado. Cada aula, orientação e conselho contribuíram não apenas para a minha formação acadêmica, mas também para o meu crescimento pessoal. A cada um deles, meu respeito e admiração.

Em especial, agradeço à professora Ana Paula, por ter me acolhido e aceitado ser minha orientadora mesmo em cima da hora. Sua confiança em mim foi um incentivo enorme para seguir em frente. Sou grata por toda orientação, por cada palavra de apoio e por acreditar que eu seria capaz.

Ao longo dessa caminhada, vivi momentos de incerteza, superação e aprendizado. Saio desta etapa com a certeza de que todo esforço valeu a pena. Carrego comigo uma bagagem de conhecimento e experiências que vão muito além da sala de aula. Hoje, encerro um ciclo com o coração cheio de gratidão e orgulho. Realizar este sonho, que por vezes pareceu tão distante, é uma das maiores conquistas da minha vida. Sei que esse não é o fim, mas o começo de uma nova fase.

**“A mente que se abre a uma nova ideia  
jamais voltará ao seu tamanho original.”**

**Albert Einstein**

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA CONTÁBIL: UMA ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE AGENTES E PRINCIPAIS NO SETOR SUPERMERCADISTA**

**Vanessa Nolasco dos Santos<sup>1</sup>**

**Ana Paula Silva dos Santos<sup>2</sup>**

**RESUMO:** A Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), analisa os conflitos de interesse entre os proprietários (principais) e os gestores (agentes), sendo amplamente aplicada na compreensão da governança corporativa e da contabilidade gerencial. O presente estudo tem como objetivo geral analisar os aspectos da governança corporativa na rotina de contadores de uma empresa supermercadista localizada ao sul de SC. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, com estudo de caso realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais que ocupam diferentes níveis hierárquicos, sendo o diretor financeiro, controller, coordenador contábil e analista sênior, possibilitando observar a dinâmica da tomada de decisão, os mecanismos de controle e os custos de agência. Os resultados apontam que a contabilidade exerce papel estratégico no alinhamento de interesses, estando reconhecida como instrumento para a transparência, confiabilidade das informações e apoio à governança corporativa. Observou-se, contudo, a necessidade de aprimoramento dos conselhos e da segregação de funções, uma vez que a sobreposição de papéis ainda limita a efetividade dos controles internos. Conclui-se que a atuação do contador transcende a função técnica, consolidando-se como agente estratégico de governança e redução de conflitos, especialmente em empresas familiares do setor varejista, onde a profissionalização e a estruturação dos mecanismos de controle são determinantes para a sustentabilidade organizacional.

**PALAVRAS – CHAVE:** Governança corporativa. Teoria da agência. Contabilidade gerencial. Setor supermercadista. Controle interno.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Contabilidade Gerencial

### **1 INTRODUÇÃO**

A Teoria da Agência, conforme discutido por Jensen e Meckling (1976), é uma das abordagens mais tradicionais e influentes no campo da Governança Corporativa, sendo amplamente utilizada como base teórica em estudos que buscam compreender as relações entre proprietários e gestores. De maneira geral, essa teoria descreve a existência de dois agentes principais no ambiente corporativo: os principais, que são os acionistas ou proprietários da organização, e os agentes, que são os responsáveis por tomar decisões em nome desses principais, como diretores, conselheiros e contadores. A essência da teoria está na análise dos conflitos de interesse que surgem

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

quando os objetivos desses dois grupos não estão alinhados, enquanto os principais tendem a priorizar a maximização dos lucros, os agentes podem adotar condutas voltadas à preservação dos valores organizacionais e à estabilidade da empresa, mesmo que isso implique menor retorno financeiro imediato.

Nesse contexto, a Teoria da Agência se mostra eficaz por fornecer uma base teórica sólida para interpretar as tensões presentes nas decisões corporativas, especialmente quando os agentes ocupam cargos estratégicos. Fontes Filho e Leal (2011) ressaltam que essa abordagem se destaca por sua capacidade de explicar os mecanismos de controle, incentivos e monitoramento utilizados para alinhar os interesses entre principais e agentes. Contadores, por exemplo, ao atuarem diretamente nos processos de gestão e controle financeiro, podem exercer o papel de mediadores, contribuindo tanto para a tomada de decisão quanto para a mitigação de conflitos organizacionais.

Jensen e Meckling (2008) observam que os principais contratam os agentes com o objetivo de garantir a proteção de seus interesses. Entretanto, para assegurar esse alinhamento, os principais podem impor restrições ou oferecer incentivos financeiros quando os agentes se comportam de acordo com suas diretrizes. Esse processo gera o chamado custo de agência, o qual, conforme os autores, dificilmente pode ser completamente eliminado em qualquer relação contratual.

Adicionalmente, Ross (1973) destaca que a assimetria informacional exerce papel na relação entre principal e agente, uma vez que os agentes nem sempre compartilham integralmente as informações disponíveis. Essa limitação informacional pode intensificar os conflitos de interesse e elevar os custos associados ao monitoramento das ações dos gestores. Considerando esse cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais aspectos da Governança Corporativa estão presentes na rotina de contadores de uma empresa supermercadista do sul de SC?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os aspectos da governança corporativa na rotina de contadores de uma empresa supermercadista localizada ao sul de Santa Catarina. Para atingir esse objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: Levantar o processo decisório dos contadores dentro da organização, compreendendo sua atuação nas escolhas estratégicas no dia a dia; Elucidar a participação do contador na gestão de conflitos, especialmente na mediação entre os interesses dos principais e os valores organizacionais; e Verificar o grau de aderência entre a prática observada e os fundamentos teóricos da Teoria da Agência.

Considerando o crescente interesse acadêmico pelo tema, especialmente após as reformas na Lei das Sociedades por Ações no final da década de 1990, que impulsionaram o desenvolvimento de práticas de governança no Brasil, como observa Carvalho (2002), esta pesquisa justifica-se sob múltiplas dimensões. Do ponto de vista prático, busca evidenciar como os profissionais contadores atuam na mitigação de conflitos e na redução dos custos de agência, contribuindo diretamente para a melhoria dos processos de controle interno e governança em empresas do setor supermercadista. Ao mesmo tempo, destaca-se o fortalecimento do papel estratégico do contador, que extrapola a escrituração tradicional e se posiciona como agente na mediação entre os interesses dos diversos *stakeholders*.

No campo social, a pesquisa se insere em um contexto onde a organização analisada já demonstra relevante atuação em responsabilidade social. O aprimoramento de sua governança pode consolidar ainda mais sua imagem institucional junto à comunidade. Além disso, considerando que grande parte das empresas brasileiras possui estrutura familiar e está inserida no setor varejista, os

resultados obtidos poderão servir de referência para organizações com perfil semelhante, fomentando práticas sustentáveis e contribuindo para sua perenidade econômica e social.

Sob a perspectiva científica, o estudo contribui para o aprofundamento da Teoria da Agência aplicada a contextos específicos, como o setor supermercadista, especialmente no que tange ao papel do contador na mediação de conflitos entre principais e agentes. Ao abordar uma realidade pouco explorada na literatura nacional, o trabalho visa preencher uma lacuna teórica relevante e oferecer subsídios empíricos que possam fomentar novas investigações interdisciplinares no campo da contabilidade, governança corporativa e gestão de conflitos organizacionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo apresenta os principais conceitos e discussões que embasam a análise da Teoria da Agência aplicada à rotina dos contadores no setor supermercadista. Inicialmente, são explorados os fundamentos clássicos da teoria, destacando a relação entre principais e agentes, os conflitos de interesses e a geração de custos de agência. Em seguida, aborda-se a governança corporativa como mecanismo para mitigação desses conflitos, evidenciando práticas que fortalecem a transparência, o controle e a tomada de decisão. A seção também discute o papel estratégico do contador, especialmente em empresas familiares e no varejo supermercadista, considerando sua atuação no processo decisório, no controle interno e na mediação das relações organizacionais. Dessa forma, o capítulo oferece o suporte conceitual necessário para compreender a dinâmica entre agentes, principais e contadores no contexto investigado.

### 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Teoria da Agência desponta como um dos referenciais teóricos mais relevantes para compreender os conflitos de interesse nas organizações, sobretudo diante da crescente complexidade das estruturas corporativas contemporâneas. Segundo Jensen e Meckling (1976), a relação contratual entre o principal (acionista ou proprietário) e o agente (gestor ou administrador) está sujeita a conflitos derivados da assimetria de informações e da divergência de objetivos. Nesse contexto, a adoção de mecanismos que mitiguem esses conflitos promove o alinhamento de interesses por meio de práticas de governança corporativa.

De acordo com Mengarda et al. (2024), os conflitos de agência podem ser reduzidos por meio de estruturas de monitoramento e incentivo, como conselhos de administração, auditorias independentes e mecanismos de transparência informacional. Tais práticas fortalecem o papel da contabilidade como instrumento de controle e asseguram maior confiabilidade às decisões organizacionais. Nesse sentido, a governança corporativa atua como mediadora na relação entre agentes e principais, garantindo que as decisões dos gestores estejam em conformidade com os objetivos estratégicos da organização (Almeida et al., 2020).

A crescente complexidade das organizações empresariais tem intensificado os conflitos de interesse entre os diversos grupos envolvidos no processo decisório. O distanciamento entre os proprietários e os gestores, agravado pela crescente profissionalização da administração, impõe a necessidade de mecanismos eficazes de controle e incentivo capazes de promover o alinhamento de interesses. Nesse

contexto, a Teoria da Agência constitui uma importante estrutura analítica para a compreensão dos desafios oriundos da assimetria informacional e da divergência de objetivos entre principais e agentes, conforme argumentam Eisenhardt (1989) e Reinaldi et al. (2022).

A relação contratual que caracteriza a Teoria da Agência pressupõe que o principal delega ao agente a responsabilidade de tomar decisões em seu nome, o que pode resultar em comportamentos oportunistas, sobretudo quando não há sistemas adequados de monitoramento ou incentivos corretamente estruturados. A partir dessa premissa, a governança corporativa se consolida como um conjunto de práticas voltadas à redução dos custos de agência e ao fortalecimento da transparência, da equidade e da prestação de contas (Hedlund et al., 2021; Mengarda et al., 2024).

A contabilidade, nesse contexto, exerce papel central, pois representa a principal fonte de informações que subsidiam as decisões dos stakeholders. A qualidade da informação contábil, expressa por meio da fidedignidade, tempestividade e relevância, é um fator determinante para o alinhamento dos interesses organizacionais. Quando as demonstrações contábeis são elaboradas segundo critérios técnicos rigorosos, elas contribuem para a redução da assimetria informacional, principal causa dos conflitos de agência (Almeida et al., 2020).

Além disso, práticas contábeis adequadas permitem aos principais avaliar com maior precisão o desempenho dos agentes, funcionando como ferramenta de controle e estímulo ao comportamento desejado. A adoção de auditorias independentes, de conselhos fiscais atuantes e de indicadores contábeis padronizados são exemplos de práticas que favorecem a redução da incerteza e da subjetividade na tomada de decisão (Reinaldi et al., 2022).

Em mercados caracterizados por estruturas societárias concentradas, como ocorre frequentemente no Brasil, os conflitos de agência não se limitam à relação entre acionistas e gestores. Conflitos entre sócios majoritários e minoritários também se tornam relevantes, exigindo mecanismos de governança mais robustos, capazes de assegurar a proteção dos direitos de todos os envolvidos (Mengarda et al., 2024). A contabilidade, ao prover informações neutras e verificáveis, fortalece os canais de controle e aumenta a credibilidade institucional perante os investidores e o mercado em geral.

No caso das cooperativas e empresas familiares, a complexidade aumenta devido à sobreposição entre as funções de propriedade e gestão, tornando os conflitos mais difíceis de identificar e resolver. Nessas estruturas, a adoção de práticas formais de governança, como conselhos deliberativos, código de conduta e planos sucessórios, combinada com um sistema contábil estruturado, é essencial para garantir a sustentabilidade do negócio e a perenidade das relações internas (Hedlund et al., 2021).

De acordo com Carvalho (2002), a governança corporativa consolidou-se como um conjunto de práticas e mecanismos voltados à condução eficaz e ética das organizações, especialmente em contextos marcados pela separação entre propriedade e gestão. Internacionalmente, seu fortalecimento ocorreu a partir dos anos 1990, impulsionado por escândalos corporativos, como os da Enron e WorldCom, que expuseram falhas severas na supervisão dos administradores e na transparência das informações. Segundo Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa envolve métodos pelos quais fornecedores de capital garantem o retorno de seus investimentos, desempenhando papel estratégico em estruturas organizacionais mais complexas.

No Brasil, a temática ganhou relevância com a fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1995, entidade que difundiu princípios fundamentais como equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência (IBGC, 2015). A partir da promulgação da Lei nº 11.638/2007, que inseriu as normas internacionais de contabilidade (IFRS) no ordenamento jurídico brasileiro, a governança corporativa passou a integrar a agenda estratégica de empresas de capital aberto e fechado.

Conforme Garcia e Tavares (2017), nas empresas familiares há forte sobreposição entre os papéis de sócios, gestores e membros da família, o que dificulta a adoção de estruturas formais de controle e decisões objetivas. A ausência frequente de conselhos, auditoria interna e planos de sucessão claramente definidos torna o ambiente mais vulnerável a conflitos, comprometendo a eficiência e dificultando a continuidade do negócio. Reinaldi et al. (2022) apontam que, quanto maior a qualidade da governança corporativa, menor tende a ser o custo de capital e maior a atratividade da empresa para os investidores.

A literatura demonstra que empresas familiares que adotam boas práticas de governança corporativa apresentam maior longevidade, resiliência e desempenho. Para Dyer (2006), a governança eficaz em empresas familiares está diretamente relacionada à capacidade de institucionalizar processos, formalizar regras de sucessão e profissionalizar a gestão. A governança também atua como mecanismo de mediação entre interesses divergentes dos membros da família e da organização, prevenindo conflitos e garantindo maior atratividade junto a investidores externos (IFC, 2010). Nesse sentido, a governança corporativa configura-se não apenas como um instrumento de controle, mas como uma estratégia determinante para a sustentabilidade, inovação e competitividade das empresas familiares no cenário globalizado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo adota uma abordagem qualitativa quanto à natureza do problema investigado. Segundo Michel (2015), a principal finalidade de uma pesquisa qualitativa é a obtenção de dados mais aprofundados sobre o tema, mesmo com uma base de dados reduzida. Esse tipo de abordagem permite explorar, com maior riqueza, aspectos subjetivos, contextuais e interpretativos do fenômeno estudado. Tal escolha mostra-se adequada, especialmente quando se busca compreender realidades complexas e específicas, com um número limitado de participantes.

Quanto ao objetivo, a pesquisa se enquadra no parâmetro descritivo. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como propósito primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Lakatos e Marconi (2017), esse tipo de pesquisa preocupa-se em descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza e suas características.

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é especialmente adequado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, permitindo uma análise aprofundada de uma ou poucas unidades. Para Gil (2008), essa estratégia possibilita uma exploração detalhada de um caso específico, contribuindo significativamente para o aprofundamento teórico e prático do objeto estudado.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica que permite ao pesquisador obter informações profundas e flexíveis a partir da interação direta com os participantes, ao mesmo tempo em que mantém um roteiro orientador. Segundo Gil (2008), a entrevista semiestruturada combina perguntas previamente definidas com a possibilidade de explorar temas emergentes durante a conversa, o que se mostra adequado a pesquisas qualitativas e descritivas. Essa escolha visa captar percepções, experiências e significados atribuídos pelos entrevistados ao fenômeno investigado.

A entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) utilizada na pesquisa foi organizada em blocos temáticos, construídos com base nos pressupostos da Teoria da Agência, conforme Jensen e Meckling (1976), e nos princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. O primeiro bloco aborda o perfil do entrevistado, o segundo bloco trata do processo decisório e do papel estratégico, o terceiro bloco concentra-se na governança corporativa e no alinhamento de interesses, o quarto bloco explora a aplicação prática da Teoria da Agência na organização, o quinto bloco aprofunda a discussão sobre custos de agência e instrumentos utilizados para reduzi-los, enquanto o sexto contempla as especificidades das empresas familiares. Por fim, o sétimo bloco aborda os principais desafios enfrentados pela organização.

A empresa onde foi realizada a entrevista pertence ao ramo supermercadista, atua há bastante tempo no mercado, ela conta com 5 sócios atualmente e é caracterizada como limitada. Foram entrevistados quatro colaboradores que atuam dentro da área contábil da empresa. O primeiro entrevistado foi o diretor financeiro, responsável pelos setores de contabilidade, contas a receber e a pagar, e algumas áreas de TI. O segundo entrevistado é o contador responsável (controller), que assina como contador e chefia o departamento contábil. O terceiro ocupa o cargo de coordenador contábil do setor, sendo responsável por coordenar a equipe. Por fim o quarto é analista sênior e atua na área gerencial, sendo responsável pelo fechamento do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) geral e de cada filial supermercadista.

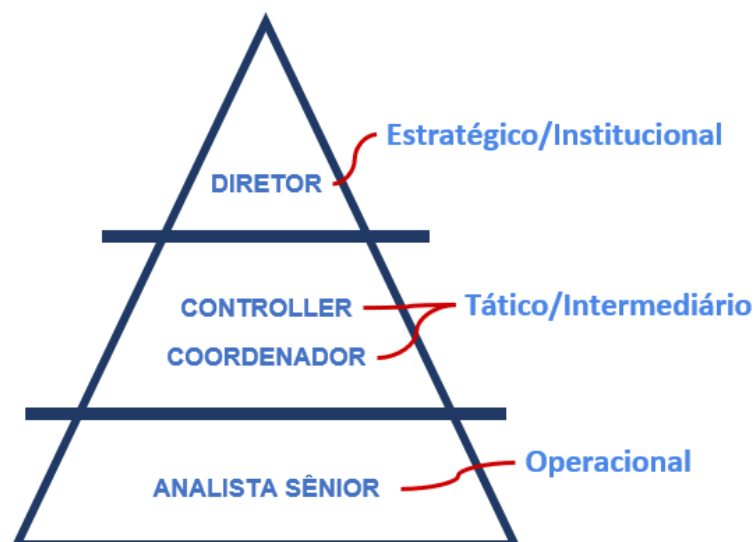
As entrevistas foram realizadas com quatro colaboradores de uma rede supermercadista, voltados para a área contábil da empresa, com o objetivo de obter uma melhor compreensão de como a teoria da agência e seus desdobramentos influenciam e/ou orientam as tomadas de decisão dentro da organização. As entrevistas ocorreram entre 16 de setembro a 29 de setembro. Tendo isso em mente, foram entrevistados o diretor financeiro, o controller, o coordenador contábil e o analista sênior.

Inicialmente, a coleta de dados seria realizada por meio de uma entrevista presencial previamente agendada com o diretor da organização. Entretanto, devido à desistência do participante no momento marcado, tornou-se necessário reestruturar o procedimento metodológico planejado. Diante dessa mudança, o roteiro de entrevista foi adaptado (APÊNDICE B) e entregue diretamente ao diretor, para que ele pudesse responder às questões de forma assíncrona e devolver o material posteriormente. Essa adequação buscou garantir a continuidade da pesquisa sem comprometer a qualidade das informações necessárias para a análise proposta.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A estrutura organizacional da área contábil e financeira da empresa pesquisada, evidencia a distribuição das funções segundo o nível de responsabilidade e de poder decisório.

Figura 01 – Hierarquia



Fonte: Dados da pesquisa.

No topo da pirâmide está o diretor financeiro, posicionado no nível estratégico/institucional, responsável por decisões de alto impacto e pela articulação entre as áreas de contabilidade, finanças e tecnologia da informação. Sua atuação está diretamente ligada à representação dos interesses dos principais, sendo o elo entre a diretoria executiva e os demais níveis hierárquicos. Conforme proposto por Jensen e Meckling (1976), que destacam o papel dos gestores estratégicos como agentes incumbidos de assegurar a eficiência e a maximização dos resultados organizacionais.

Dessa forma, o diretor pode ser compreendido como um principal-agente dentro da organização pesquisada, uma vez que, além de participar das reuniões e decisões junto aos demais sócios, também atua como acionista da empresa. Essa dupla posição o coloca simultaneamente na condição de proprietário e gestor, característica comum em estruturas societárias familiares e que intensifica a dinâmica dos conflitos de agência.

O controller e o coordenador contábil situam-se no nível tático/intermediário, desempenhando funções de mediação entre as estratégias definidas pela direção e as atividades operacionais executadas pela equipe. O controller exerce papel técnico e gerencial, traduzindo as diretrizes estratégicas em indicadores contábeis e relatórios de desempenho. Sua função relaciona-se ao monitoramento dos resultados e a garantia da conformidade das informações, o que, segundo Ferreira e Ramos (2019), caracteriza o contador como agente de governança, responsável por assegurar a transparência e a integridade das práticas contábeis. Já o coordenador atua no gerenciamento direto das rotinas contábeis e fiscais, supervisionando a equipe e garantindo o cumprimento das obrigações legais. Seu papel é refletido na execução

eficiente das políticas definidas pela gestão, reduzindo o risco de falhas e de custos de agência, conforme apontado por Almeida *et al.* (2020).

Na base da pirâmide encontra-se o analista sênior, posicionado no nível operacional, responsável pela execução técnica das atividades contábeis e pela elaboração dos relatórios que subsidiam as decisões dos níveis superiores. Sua atuação auxilia na confiabilidade dos dados e para a redução da assimetria informacional dentro da organização, aspecto enfatizado por Ross (1973) como central nas relações de agência. Embora não detenha poder decisório formal, o analista contribui diretamente para o processo de governança ao garantir a precisão e consistência das informações que fundamentam as decisões estratégicas.

#### 4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

Segundo Shleifer e Vishny (1997), a governança corporativa depende da qualidade e da competência dos gestores e profissionais envolvidos na administração, uma vez que são eles os responsáveis pela aplicação prática dos mecanismos de controle e transparência. Assim, o Quadro 1 apresenta o perfil dos respondentes.

Quadro 01 - Perfil dos respondentes

	DIRETOR	CONTROLLER	COORDENADOR	ANALISTA SÊNIOR
IDADE	77	52	45	39
FORMAÇÃO	CONTABILIDADE	CONTABILIDADE	CONTABILIDADE	CONTABILIDADE
CARGO INICIAL	CONTADOR	ARQUIVISTA	EMPACOTADOR	EMPACOTADOR
TEMPO DE EMPRESA	59 ANOS	36 ANOS	28 ANOS	15 ANOS
ANO DE ADMISSÃO	1966	1989	1997	2010

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas realizadas revelam que todos os quatro participantes são graduados em Ciências Contábeis, com especializações em áreas correlatas à gestão, finanças ou auditoria, o que demonstra um nível elevado de qualificação técnica. Essa formação evidencia a valorização da competência profissional dentro da empresa, reforçando o compromisso com a precisão e confiabilidade das informações contábeis, aspectos centrais para a redução da assimetria informacional apontada por Ross (1973) e Jensen e Meckling (1976). A experiência acumulada pelos entrevistados também se mostra um fator determinante na consolidação da governança interna, uma vez que profissionais com maior tempo de empresa tendem a compreender melhor a cultura organizacional e as expectativas dos principais, reduzindo possíveis conflitos de agência.

Quando questionados sobre outras experiências no ramo, o diretor e o controller relataram ter iniciado e desenvolvido suas carreiras dentro da empresa pesquisada. Já o coordenador e o analista sênior chegaram a fundar um escritório contábil para prestação de serviços, que atualmente permanece sob responsabilidade do coordenador, atendendo empresas do Simples Nacional. A longa permanência dos colaboradores em uma mesma estrutura hierárquica pode representar, segundo Dyer (2006), tanto uma vantagem competitiva, pela preservação do conhecimento tácito, quanto um risco, caso reduza a abertura para inovações e novas práticas de gestão.

## 4.2 PROCESSO DECISÓRIO E PAPEL ESTRATÉGICO

O processo decisório dentro das organizações supermercadistas depende diretamente da qualidade e da confiabilidade das informações contábeis, que orientam escolhas estratégicas e reduzem incertezas. Nesse contexto, o contador assume papel essencial ao transformar dados técnicos em análises que subsidiam decisões de curto e longo prazo, contribuindo para a eficiência operacional e para o alinhamento entre gestores e proprietários. Sua atuação estratégica permite antecipar riscos, interpretar cenários e fortalecer os mecanismos de governança, reduzindo conflitos de agência e garantindo maior transparência no fluxo de informações.

### 4.2.1 Poder de decisão e responsabilidades

A distribuição do poder de decisão dentro das organizações é um dos principais elementos observados pela Teoria da Agência, pois define os limites de autonomia, autoridade e responsabilidade entre os agentes que compõem a estrutura hierárquica. Segundo Jensen e Meckling (1976), a delegação de autoridade cria relações contratuais que demandam mecanismos de controle e monitoramento para assegurar o alinhamento entre os interesses dos principais e dos agentes.

Quadro 02 – Decisão

Cargo	Área de atuação	Responsabilidades	Nível de decisão	Exemplos
<b>Diretor Financeiro</b>	Financeiro, Contabilidade, Contas a Receber/Pagar, TI	Supervisiona as áreas estratégicas financeiras e contábeis; participa da diretoria executiva	Alta (decisões estratégicas)	Aprovação de orçamentos, investimentos, políticas financeiras, diretrizes contábeis
<b>Controller</b>	Fiscal, Contábil e Patrimônio	Responsável técnico pela escrituração contábil e fiscal; elabora orçamentos; fornece informações à diretoria	Média (decisões táticas)	Aprovação e encaminhamento de orçamentos; validação contábil de investimentos; fornece subsídios técnicos para decisões da diretoria
<b>Coordenador Contábil</b>	Fiscal Federal e Contábil	Coordena equipe contábil; controla férias e rotinas operacionais; realiza apuração de impostos; elabora obrigações acessórias	Tático (decisões do dia a dia)	Validação de lançamentos e procedimentos conforme legislação; orientação técnica à equipe
<b>Analista Sênior</b>	Contábil-Gerencial e BI	Analisa demonstrativos financeiros; insere e manipula dados no BI; elabora relatórios gerenciais e orçamentários	Operacional (Sem poder decisório direto, mas com influência técnica)	Fornecer dados e relatórios que subsidiam decisões da diretoria

Fonte: Dados da pesquisa.

Evidencia-se uma clara hierarquia de poder e responsabilidade dentro da área contábil e financeira da organização. A estrutura segue o modelo clássico de gestão, no qual o poder decisório é distribuído de forma vertical, de acordo com o grau de

autoridade, autonomia e responsabilidade de cada cargo. Essa configuração se alinha à Teoria da Agência, segundo a qual o principal delega funções e decisões aos agentes, mas mantém mecanismos de controle para assegurar o alinhamento de interesses (Jensen; Meckling, 1976).

No nível estratégico, o diretor financeiro concentra as decisões de maior impacto, participando diretamente da formulação de políticas financeiras, aprovação de orçamentos e avaliação de investimentos, na qual as decisões transcendem o campo contábil e atingem o planejamento global da empresa. No nível tático/intermediário, o controller atua como mediador entre a alta gestão e as equipes operacionais, desempenhando papel técnico e gerencial. Embora o controller não detenha poder de decisão final, exerce influência significativa no processo.

O coordenador contábil, inserido no nível tático, exerce autonomia limitada às decisões de rotina e à coordenação da equipe. Ele é responsável por validar lançamentos, supervisionar o cumprimento das obrigações fiscais e orientar tecnicamente os demais colaboradores. Por fim, o analista sênior ocupa o nível operacional, sem poder de decisão formal, mas com influência técnica relevante. Sua atuação está voltada à manipulação de dados no sistema de Business Intelligence (BI) e à elaboração de relatórios contábeis e gerenciais.

#### **4.2.2 Fatores que impactam na tomada de decisão**

O controller destaca principalmente variáveis externas, como cenário econômico, concorrência e projeções financeiras, como determinantes para o processo decisório. Ele ressalta que “temos que ver tudo, os cenários seguintes, como que a gente acha que a economia vai se portar, como que eu vejo meu concorrente, se ele tem previsão de vir pra minha região” e complementa que essas análises permitem decidir se podem avançar 5%, 10% ou 20% em determinados investimentos. Esse enfoque evidencia uma visão estratégica e de longo prazo, na qual a tomada de decisão não se baseia apenas em números estáticos, mas em projeções e cenários que permitem antecipar riscos e oportunidades para a empresa.

O coordenador, por sua vez, enfatiza fatores normativos e legais. Segundo ele, “quase nunca é clara, então levanta processos judiciais, tem que estar sempre acompanhando as decisões judiciais, a legislação, consultar a Receita”. Essa perspectiva evidencia que a complexidade e constante mudança da legislação brasileira exigem monitoramento contínuo para garantir que as decisões estejam em conformidade, evitando riscos legais e garantindo a segurança nas operações contábeis e fiscais.

O analista sênior evidencia a relevância da integridade e confiabilidade dos dados na tomada de decisão. Ele ressalta que “tu tens que ter transparência nos dados que são inseridos nessa ferramenta e tem que ter uma lisura, porque eu não posso manipular um dado, por exemplo, que é uma contabilização A confundir por uma B que vai depois afetar a tomada de decisão”. A atenção à fidedignidade dos dados garante que as análises sejam precisas e evita distorções que poderiam comprometer a gestão estratégica.

Esses fatores impactam diretamente as decisões de diferentes maneiras. Por exemplo, ao elaborar o orçamento anual, o controller precisa considerar cenários de concorrência e projeções econômicas para definir metas alcançáveis, evitando um planejamento irreal. O coordenador deve acompanhar alterações legais ou decisões judiciais que possam alterar procedimentos contábeis e tributários, prevenindo

problemas legais. Já o analista sênior assegura que os dados utilizados em relatórios e sistemas estejam corretos, evitando decisões baseadas em informações incorretas ou incompletas.

#### **4.2.3 Contribuição da contabilidade na tomada de decisão**

Entre todos os entrevistados, há consenso quanto à relevância da contabilidade como base de apoio à gestão. O diretor reconhece a contabilidade como instrumento essencial para a análise de capital, liquidez e equilíbrio financeiro, servindo de suporte às decisões econômicas, sociais e comerciais da empresa. O controller reforça esse ponto ao mencionar o uso do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) como ferramenta de planejamento e controle. O coordenador amplia a discussão ao destacar a transformação cultural da empresa, que vem adotando uma postura mais gerencial na utilização das informações contábeis. Ele observa que, anteriormente, a gestão baseava-se mais na confiança pessoal, mas atualmente “muitos gestores já estão utilizando todo mês a demonstração do resultado pelo menos para ir ali olhar quais são as receitas, despesas e se está alcançando o resultado”.

O analista sênior complementa ao afirmar que a contabilidade é vital para o estudo setorial e análise de mercado, servindo como base para traçar estratégias e projetar cenários futuros. Ele explica: “Contabilidade é vital, a principal ferramenta que a gente usa além dos fluxos de caixa que vem pela contabilidade fiscal, gerencialmente é onde a gente vai fazer o estudo do setor, como é que está o setor supermercadista no estado, no país, quais fatores, por onde a gente vai trilhar o caminho, então todas essas decisões [...] a gente vai traçar o melhor caminho para obter os resultados esperados”.

A contribuição da contabilidade se relaciona diretamente com a função e nível hierárquico do respondente. O diretor, com visão ampla da empresa, utiliza os dados contábeis para decisões estratégicas de capital, liquidez e equilíbrio financeiro. O controller usa a contabilidade como instrumento de planejamento e controle, apoiando o orçamento e a avaliação da rentabilidade das unidades. O coordenador observa a mudança cultural e o uso sistemático dos relatórios para gestão operacional, especialmente na análise de resultados por períodos ou unidades. Por fim, o analista sênior utiliza a contabilidade para análise setorial e projeções estratégicas, influenciando decisões sobre investimentos, expansão e atuação competitiva.

#### **4.2.4 Postura estratégica e de mediação**

O controller evidencia uma atuação predominantemente estratégica, voltada à análise técnica e ao diálogo entre as instâncias decisórias, ainda que sem poder deliberativo final. Como relata: “A minha parte é mais estratégica mesmo, não tem mediação, não tem esse poder, claro que depende da situação a gente até tenta intervir, na discussão... mas se necessário for”. Nesse sentido, sua função consiste em fornecer informações e análises que subsidiem decisões mais fundamentadas, atuando como facilitador técnico entre diferentes níveis da organização.

O coordenador, por sua vez, adota uma postura voltada à gestão de pessoas e motivação da equipe, especialmente considerando colaboradores com longo tempo de empresa, cuja experiência, embora valiosa, pode gerar certo desânimo ou estagnação. Sua estratégia é, portanto, orientada à valorização da equipe e ao

engajamento, assegurando que as atividades contábeis e fiscais sejam executadas de forma eficiente e alinhada aos objetivos da organização.

O analista sênior associa sua atuação aos comitês corporativos, especialmente o de orçamento, onde realiza levantamentos de dados e apresenta análises que subsidiam decisões de governança. Segundo seu relato: “A minha parte não influencia esse departamento, mas o nosso comitê inicial como comitê de orçamento, por exemplo, ele vai sugerir alguns pontos para empresa seguir e depois demanda os outros comitês”. Essa postura demonstra o papel estratégico vinculado a processos formais de decisão, garantindo que as deliberações organizacionais sejam baseadas em informações consistentes e estruturadas.

#### 4.2.5 Desafios para o alinhamento de interesses

A análise das entrevistas evidencia que os profissionais da área contábil e financeira percebem os desafios de alinhamento de interesses de maneiras distintas, de acordo com suas funções e níveis hierárquicos. O controller identifica como principal desafio a ausência de uma liderança central única, o que gera divergências entre os atuais diretores e dificulta o alinhamento das expectativas e prioridades.

O coordenador destaca a importância da comunicação clara entre a direção e os demais níveis hierárquicos, ressaltando que a experiência e o conhecimento da cultura organizacional auxiliam na compreensão dos valores e objetivos da empresa. Segundo o entrevistado: “Primeira coisa tem que estar claro o que a direção da empresa como um todo espera, e onde que eles querem chegar... a experiência que a gente tem com o tempo na empresa acaba ajudando”.

O analista sênior percebe o alinhamento de interesses sendo alcançado por meio da estruturação de comitês e da deliberação coletiva, em que a decisão majoritária prevalece. Conforme relata: “Os desafios são que, como são pessoas diferentes com opiniões às vezes diferentes... colocado em comitê sempre a maioria vai decidir”. Esse comitê apontado pelo analista é composto apenas por pessoas internas. Essa abordagem evidencia o papel da governança e dos processos formais na mediação de opiniões e na tomada de decisão.

A integração dessas perspectivas mostra que os desafios, embora distintos, são complementares. O controller lida com o desafio estratégico, garantindo que as informações corretas cheguem aos decisores; o coordenador atua no desafio comunicacional e motivacional, assegurando que a equipe compreenda e execute as orientações da direção; o analista sênior foca no desafio organizacional e processual, estruturando decisões por meio de comitês e garantindo que as deliberações sejam equilibradas e fundamentadas.

### 4.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALINHAMENTO DE INTERESSES

A governança corporativa é um conceito central dentro da Teoria da Agência, pois busca equilibrar a relação entre os proprietários e os gestores por meio de mecanismos que garantam transparência, responsabilidade e alinhamento de interesses. Segundo o IBGC (2015), ela representa o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, baseando-se nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Nas empresas familiares, a aplicação desses princípios enfrenta desafios particulares, uma vez que laços afetivos e decisões centralizadas podem se sobrepor à racionalidade administrativa. No caso da empresa analisada, as falas dos

entrevistados revelam que o conceito de governança corporativa ainda é compreendido de forma distinta entre os níveis hierárquicos. Enquanto alguns a associam à estrutura organizacional e às instâncias de decisão, outros reconhecem a ausência de mecanismos formais que garantam o cumprimento efetivo desses princípios.

#### 4.3.1 Práticas de governança corporativa

A adoção de práticas de governança corporativa reflete o grau de maturidade da organização em alinhar seus processos internos aos princípios de integridade, transparência, equidade e responsabilidade corporativa. Segundo o IBGC (2015), esses pilares orientam para uma gestão mais eficiente, ética e sustentável, reduzindo conflitos de interesse e fortalecendo a credibilidade institucional.

No contexto da empresa analisada, as respostas evidenciam um estágio de desenvolvimento em que há reconhecimento da importância da governança, mas ainda com forte predominância de práticas informais. Os entrevistados identificam avanços pontuais, principalmente nas áreas de sustentabilidade e transparência, embora admitam a ausência de formalização completa dos mecanismos e normas. Essa realidade é comum em empresas familiares que estão em transição para uma estrutura mais profissionalizada, nas quais a cultura organizacional ainda se sobrepõe à adoção de instrumentos normativos e estratégicos.

Quadro 03 - Práticas

RESPONDENTE	PRINCIPAIS FALAS	INTERPRETAÇÃO PRELIMINAR
<b>DIRETOR</b>	“Atuamos com transparência e responsabilidade, preservando a harmonia entre gestores e conselhos.”	Enfatiza valores éticos e relacionais, destacando o papel integrador da diretoria no equilíbrio das decisões.
<b>CONTROLLER</b>	“A empresa é íntegra e transparente, mas nada é formal; o único setor formalizado é o de sustentabilidade.”	Demonstra visão técnica e crítica, reconhecendo práticas pontuais e a falta de sistematização.
<b>COORDENADOR</b>	“A empresa busca evoluir, já contratou consultorias e procura aplicar os princípios, mesmo que não totalmente.”	Aponta o esforço organizacional para institucionalizar a governança, destacando o caráter cultural e de aprendizado contínuo.
<b>ANALISTA SÊNIOR</b>	“A empresa adota práticas de governança, com setores hierárquicos definidos e um manual ético que orienta os comitês.”	Indica percepção voltada à formalidade e estrutura, evidenciando a organização dos níveis hierárquicos e a divisão de responsabilidades.

Fonte: Dados da pesquisa.

O diretor, em posição de liderança estratégica, enxerga a governança de forma institucional e simbólica, associando-a à transparência e à harmonia entre os gestores. Essa perspectiva reflete a função de representar a cultura organizacional e manter o equilíbrio entre os sócios e os administradores. Sua fala indica valorização dos princípios éticos e do relacionamento interpessoal, mais do que da estrutura formal de controle.

O controller, responsável por fiscalizar e assegurar a conformidade dos processos, apresenta uma percepção crítica e realista. Ao afirmar que “nada é formal”, ele expõe a lacuna entre discurso e prática, destacando que apenas a área de sustentabilidade possui mecanismos estruturados.

O coordenador, situado em uma posição intermediária, reconhece o esforço da empresa em adotar princípios de governança, mas ressalta que o processo ainda é cultural e gradual. Sua fala demonstra compreensão das dificuldades de implementação, especialmente em uma organização de origem familiar.

Por sua vez, o analista sênior adota um olhar técnico e organizacional, valorizando a existência de comitês, manuais e estrutura hierárquica. Sua percepção revela um conhecimento mais prático sobre os mecanismos internos de controle e responsabilidades, compatível com sua função de apoio gerencial e assessoramento nas tomadas de decisão.

De modo geral, o conjunto das respostas mostra que a governança corporativa é percebida como um valor presente no discurso e nas intenções da empresa, mas ainda carece de consolidação prática e formalização dos instrumentos. A estrutura hierárquica está definida, porém os mecanismos de controle e prestação de contas permanecem em construção, evidenciando um processo de evolução que se desenvolve conforme a maturidade e profissionalização da gestão.

#### **4.3.2 Estrutura de governança corporativa**

A estrutura de governança corporativa é o conjunto de instâncias e mecanismos que permitem a separação equilibrada entre propriedade e gestão, assegurando que as decisões estratégicas estejam em conformidade com os interesses organizacionais. Segundo o IBGC (2015), a estrutura ideal envolve órgãos como assembleia geral, conselho de administração e comitês de apoio, responsáveis por promover a transparência e a prestação de contas. Em empresas familiares, no entanto, essas estruturas frequentemente se confundem com os laços de parentesco e confiança pessoal, dificultando a implementação de práticas mais formais e independentes.

Com base nas respostas obtidas na entrevista, percebe-se que a empresa já buscou, em determinado momento, contratar consultorias externas para implementar práticas de governança corporativa e incorporá-las ao seu cotidiano operacional. Contudo, essas iniciativas não obtiveram sucesso e foram descontinuadas, sendo esse processo anterior à atual configuração societária. Nos últimos anos, a organização passou por uma reestruturação entre os sócios, o que pode explicar por que tanto a governança corporativa quanto os mecanismos previstos pela Teoria da Agência se encontram em um período mais sensível, marcado por instabilidade e maiores desafios para sua efetiva implementação. Essa transição societária tende a intensificar conflitos de interesse, dificultar a formalização de controles e tornar o ambiente menos propício à consolidação de práticas estruturadas de gestão e transparência.

Na empresa estudada, observa-se que a estrutura de governança existe formalmente, mas ainda está em fase de amadurecimento. As falas dos entrevistados indicam a presença de conselhos e reuniões, mas com uma composição predominantemente interna, composta pelos próprios sócios e familiares. Essa configuração reflete uma governança familiarizada, na qual o poder decisório se concentra nos membros da família, limitando a diversidade de visões e a independência nos processos de controle.

Ao mesmo tempo, é possível identificar um reconhecimento do valor da governança para o desenvolvimento sustentável da empresa, principalmente por parte dos gestores intermediários e técnicos. Isso demonstra que, embora o modelo ainda

seja interno, há consciência sobre a importância de sua formalização e aprimoramento contínuo.

O controller oferece uma visão mais detalhada e realista da estrutura existente, descrevendo conselhos e reuniões que, apesar de formalizados, são compostos apenas por membros da família. Essa observação reflete sua função de controle interno e financeiro, que exige atenção à conformidade e à transparência dos processos. Sua fala indica conhecimento técnico sobre a governança, mas também revela limitações na independência e diversidade da estrutura decisória.

#### **4.3.3 Mecanismo de controle, transparência e monitoramento**

A confiança entre diretoria e proprietários é um dos pilares da governança corporativa e está diretamente associada à transparência, à clareza das informações e à existência de mecanismos formais de controle (IBGC, 2015).

Em empresas familiares, essa confiança muitas vezes é construída historicamente, sustentada por relações pessoais e pelo vínculo de lealdade entre os membros da família e os gestores. Entretanto, à medida que a estrutura cresce e se profissionaliza, é necessário que a confiança seja sustentada por instrumentos formais, como auditorias, relatórios de desempenho e comunicação estruturada.

Na organização analisada, as respostas indicam que a confiança é mantida tanto por meio de instrumentos documentais, como acordos e atas de reunião, quanto pela proximidade interpessoal entre diretoria e equipe de gestão. Observa-se, portanto, a coexistência entre mecanismos formais e informais de controle, com predominância de práticas baseadas na convivência, no histórico profissional e na credibilidade interna construída ao longo dos anos.

Já a adoção de mecanismos de controle e monitoramento é um componente central da governança corporativa e atua diretamente na redução de conflitos entre proprietários e gestores. Segundo Shleifer e Vishny (1997) e Jensen e Meckling (1976), esses mecanismos alinham os interesses entre os principais e agentes, mitigando os riscos de comportamentos oportunistas e a assimetria de informações.

O diretor, em posição estratégica e institucional, demonstra preocupação com a comunicação e a documentação dos processos, mencionando atas e boletins como instrumentos de prestação de contas. Essa fala reflete a função de liderança e a necessidade de garantir que as decisões sejam registradas e compartilhadas com clareza, reforçando a imagem de transparência e responsabilidade perante os proprietários e colaboradores.

O controller, cuja função está diretamente relacionada à contabilidade e ao controle interno, enfatiza o “acordo familiar” como principal mecanismo de regulação. Sua fala demonstra familiaridade com instrumentos formais e legais que norteiam as decisões da empresa, reforçando seu papel técnico e de guardião das normas internas. Enfatiza também a relevância de instrumentos formais, como o estatuto e acordos de acionistas, reforçando a necessidade de disciplina e observância das regras para minimizar conflitos.

O coordenador evidencia um olhar voltado para o relacionamento humano, ao destacar a confiança construída pela proximidade entre gestores e diretoria. Sua percepção está ligada ao papel de mediação e acompanhamento do cotidiano operacional, em que a comunicação direta e a liberdade de diálogo são essenciais para evitar ruídos e mal-entendidos.

A leitura hierárquica das respostas evidencia que a empresa, embora conte com mecanismos de controle pontuais e funcionais, ainda carece de uma estrutura de governança consolidada. As práticas de controle são majoritariamente informais e situacionais, dependentes da confiança e da presença dos gestores, o que reforça o perfil de empresa familiar de capital fechado.

Já sobre mecanismos de monitoramento práticos destaca, as reuniões periódicas e contato direto com gerentes, que permitem decisões rápidas e prevenção de conflitos de interesse. Essa distinção evidencia que, enquanto funções estratégicas focam na formalização e legalidade dos mecanismos de governança, funções operacionais valorizam a aplicação prática do monitoramento para manutenção da eficiência e alinhamento entre interesses dos agentes e principais.

O analista sênior, por sua vez, apresenta uma visão técnica e processual, mencionando ferramentas de controle e auditoria como instrumentos de monitoramento. Sua fala reflete a função de suporte gerencial e de geração de informações contábeis, essenciais para subsidiar as decisões e garantir a confiabilidade dos dados compartilhados entre os níveis hierárquicos.

De maneira geral, as respostas evidenciam que a confiança entre diretoria e proprietários é sustentada por dois pilares complementares: de um lado, a estrutura formal, composta por relatórios, auditorias e acordos societários; de outro, a proximidade relacional, sustentada por vínculos de confiança e comunicação direta. Essa dualidade mostra que a empresa adota uma forma híbrida de governança, em que o controle técnico e o relacionamento pessoal coexistem como base da credibilidade interna e da harmonia organizacional.

#### 4.4 TEORIA DA AGÊNCIA NA PRÁTICA

##### 4.4.1 Separação *versus* Divergências

A separação entre propriedade e controle é um conceito central da Teoria da Agência, pois descreve a divisão entre os interesses dos proprietários (principais) e a gestão operacional da empresa (agentes). Essa separação pode gerar desafios práticos, como divergência de prioridades, conflitos na alocação de recursos e tomada de decisão (Jensen; Meckling, 1976; Shleifer; Vishny, 1997).

Na organização analisada, os entrevistados apontaram que a separação entre propriedade e controle impacta o dia a dia principalmente em situações de decisões operacionais ou financeiras que dependem da aprovação dos proprietários.

O impacto da separação entre propriedade e controle é percebido de maneira diferenciada conforme a função do entrevistado. O diretor, como responsável estratégico e institucional, enfatiza a importância da comunicação clara e da transparência para manter o alinhamento entre proprietários e gestores. O controller, com foco operacional e contábil, relata que divergências de interesses podem surgir em decisões que envolvem recursos e autonomia da gestão, evidenciando a necessidade de mecanismos formais de monitoramento. O coordenador, atuando na supervisão das operações, aponta a complexidade adicional causada pela ausência de uma liderança centralizada, mas reconhece que o conhecimento histórico da equipe contribui para contornar divergências. Já o analista sênior reforça que práticas societárias equitativas e regras claras reduzem conflitos e fortalecem a governança interna, alinhando-se à literatura sobre a estruturação formal e do alinhamento de interesses entre principais e agentes (Eisenhardt, 1989; Hedlund *et al.*, 2021).

#### 4.4.2 Conflito de interesse

Na organização analisada, os entrevistados relataram situações práticas em que conflitos de agência ocorreram, revelando tanto conflitos pontuais quanto mecanismos informais de resolução. O caso citado pelo controller envolvendo a assinatura de escrituras demonstra um conflito de interesse direto entre sócios e gestores, evidenciando a necessidade de coordenação e paciência na execução de decisões. Por outro lado, o coordenador destaca que conflitos menores são contornados pela experiência e confiança entre os envolvidos, enquanto o analista sênior aponta a existência de um comitê estruturado que permite decisões pela maioria, minimizando impactos sobre a operação.

A percepção sobre os conflitos de agência varia conforme a função de cada entrevistado. O controller, atuando diretamente na gestão contábil e nos processos formais, evidencia os riscos e impactos das divergências na execução prática. O coordenador, ligado à rotina operacional e à mediação entre gestores e direção, percebe os conflitos como administráveis, enfatizando o papel das relações interpessoais e da confiança. O analista sênior, com foco no suporte gerencial e nas estruturas formais de decisão, evidencia como a existência de comitês e processos de deliberação reduz os efeitos negativos dos conflitos. Dessa forma, observa-se que, na prática, a mitigação dos conflitos de agência depende de uma combinação de mecanismos formais, experiência acumulada e comunicação transparente entre os agentes e os principais, corroborando a literatura sobre governança corporativa e Teoria da Agência (Eisenhardt, 1989; Reinaldi *et al.*, 2022).

#### 4.4.3 Assimetria de informação

A assimetria de informação ocorre quando uma das partes em uma relação contratual detém mais ou melhores informações que a outra, podendo gerar conflitos de agência e decisões insatisfatórias (Jensen; Meckling, 1976; Ross, 1973). Em empresas familiares, a assimetria frequentemente surge entre gestores operacionais e proprietários que não participam do dia a dia da operação, tornando essencial a implementação de mecanismos de transparência, como relatórios gerenciais, auditorias internas e reuniões periódicas (Hedlund *et al.*, 2021; Almeida *et al.*, 2020). A literatura destaca que a atuação estratégica do contador e de gestores experientes pode reduzir os impactos da assimetria informacional, promovendo alinhamento entre interesses e maior confiabilidade das decisões (Eisenhardt, 1989; Machado *et al.* 2016).

Na empresa analisada, os entrevistados confirmaram a ocorrência de assimetria de informação, observando que, na maioria dos casos, os gestores detêm maior conhecimento operacional que os proprietários. Contudo, estratégias como compartilhamento de conhecimento, decisões em comitês e orientação de gestores contribuem para reduzir o risco de conflitos e garantir decisões consistentes.

Há assimetria de informação está presente na organização, especialmente em função da separação entre propriedade e gestão operacional. O diretor destaca que grande parte dos proprietários não participa do dia a dia da empresa, reforçando que os gestores assumem a responsabilidade de esclarecer dúvidas e fornecer informações precisas. O controller confirma que, atualmente, os gestores possuem maior conhecimento operacional que os proprietários, o que demonstra um cenário

típico de assimetria de informação, mas também evidencia a profissionalização da gestão como fator mitigador de conflitos.

O coordenador ressalta que cada área possui especialistas que detêm conhecimento mais profundo, e que a empresa trata essas situações de forma participativa, discutindo decisões em conjunto. Essa abordagem reflete a adoção de mecanismos formais e informais de mitigação da assimetria, promovendo o alinhamento de interesses e reduzindo a possibilidade de decisões oportunistas. Por fim, o analista sênior reforça que todos os gestores se reportam aos diretores, permitindo que a contabilidade e os processos gerenciais funcionem como instrumentos estratégicos para reduzir os impactos da assimetria informacional.

De forma geral, observa-se que a empresa combina práticas técnicas e relacionais para enfrentar os desafios da assimetria de informação. Esse modelo de governança híbrido demonstra a capacidade da organização em manter a confiabilidade interna e reduzir potenciais conflitos decorrentes da diferença de informações entre os agentes e os principais.

#### 4.4.4 Redução das divergências

A mitigação de conflitos entre gestores e proprietários é um desafio recorrente nas empresas familiares, especialmente em organizações com múltiplos sócios e divisão igualitária de participações. Segundo Jensen e Meckling (1976) e Eisenhardt (1989), mecanismos de monitoramento e comunicação estruturada são fundamentais para reduzir os custos de agência e alinhar os interesses entre agentes e principais. A literatura indica que a presença de gestores experientes e de contadores que acompanham de perto as operações contribui para a redução de conflitos, garantindo decisões mais coerentes e embasadas em dados confiáveis (Hedlund *et al.*, 2021; Machado *et al.*, 2016).

Os entrevistados relataram que a atuação coordenada entre diretoria e contabilidade promove a clareza nas decisões, evitando divergências significativas. A combinação de conhecimento técnico, experiência prática e comunicação transparente permite que conflitos potenciais sejam tratados de forma preventiva, com suporte de relatórios contábeis e reuniões de alinhamento.

A atuação da diretoria e da contabilidade é central para reduzir divergências entre gestores e proprietários. O diretor ressalta que reuniões periódicas com o setor contábil possibilitam alinhar estratégias e decisões, garantindo que todos os envolvidos compreendam os impactos das escolhas feitas. O controller reforça que a utilização de dados objetivos, fundamentados na legislação e em relatórios confiáveis, oferece base sólida para justificar decisões e evitar questionamentos improcedentes, reduzindo o risco de conflitos de interesse.

O coordenador destaca que o conhecimento abrangente do contador sobre diferentes áreas da empresa é essencial para prevenir problemas, identificar inconsistências e garantir que as informações compartilhadas sejam precisas e coerentes. Esse panorama permite que gestores e diretores discutam divergências de forma fundamentada, prevenindo decisões precipitadas ou baseadas em percepções isoladas. O analista sênior complementa que a apresentação de informações contábeis claras e detalhadas permite à diretoria tomar decisões conservadoras e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

De maneira geral, observa-se que a empresa adota um modelo de governança em que a contabilidade atua como mediadora entre gestores e

proprietários, fornecendo dados técnicos e suporte estratégico para decisões. A integração entre conhecimento técnico, experiência operacional e comunicação transparente contribui para minimizar conflitos de agência e reforçar a confiança interna, evidenciando que práticas contábeis bem estruturadas desempenham papel essencial na gestão de divergências organizacionais.

As percepções dos entrevistados revelam um conjunto complementar de estratégias: por um lado, ações relacionais voltadas a aumentar a presença e o engajamento dos proprietários na operação, conforme sugerido pelo controller, que favorecem entendimento mútuo e reduzem decisões unilaterais; por outro, instrumentos formais de controle, como auditorias internas e setor dedicado à fiscalização, apontados pelo coordenador, que permitem identificar desvios e corrigir práticas contrárias às diretrizes corporativas. Adicionalmente, a manutenção de uma estrutura societária igualitária, destacada pelo analista sênior, funciona como mecanismo preventivo, diminuindo incentivos a disputas de poder entre sócios. Em suma, a organização combina medidas relacionais (participação e proximidade) com controles institucionais (auditoria, monitoramento) e desenho societário equilibrado para mitigar conflitos, alinhando-se às recomendações da literatura sobre governança em empresas familiares.

## 4.5 CUSTOS DE AGÊNCIA E MECANISMOS DE MITIGAÇÃO

### 4.5.1 Custos de agência na empresa

A Teoria da Agência, conforme Jensen e Meckling (1976), destaca que a relação entre principal e agente gera custos inevitáveis denominados custos de agência, os quais englobam despesas de monitoramento, elaboração de contratos e perdas residuais decorrentes da divergência de interesses. Esses custos surgem da necessidade de garantir que os agentes ajam conforme os objetivos dos principais, especialmente em ambientes organizacionais complexos.

No contexto da governança corporativa, Shleifer e Vishny (1997) apontam que a adoção de práticas como auditorias internas e externas visa reduzir os riscos associados ao comportamento oportunista dos gestores, assegurando a transparência e a fidedignidade das informações.

Dessa forma, compreender como os profissionais da contabilidade percebem e interpretam esses custos permite avaliar a maturidade da governança e o grau de alinhamento entre os interesses dos gestores e dos proprietários.

Quadro 04 - Custo de agência

(continua)

RESPONDENTE	PRINCIPAIS FALAS	INTERPRETAÇÃO PRELIMINAR
<b>CONTROLLER</b>	“Tenho auditoria interna, tenho auditoria externa, tenho monitoramento, tenho controle de perdas... mas isso é operacional, ele não é pra conflito.”	O controller reconhece a existência de mecanismos de controle, mas os associa a demandas operacionais, e não a instrumentos de mitigação de conflitos entre gestores e acionistas.
<b>COORDENADOR</b>	“Existe um controle que a gente tem no dia a dia pelas informações contábeis... e o setor de auditoria da empresa... a interna é mais pra alinhar interesse.”	O coordenador identifica nas informações contábeis e na auditoria interna ferramentas de alinhamento entre diretoria e gestão, demonstrando compreensão dos custos de agência como parte dos processos de governança.

Quadro 04 - Custo de agência

(conclusão)

RESPONDENTE	PRINCIPAIS FALAS	INTERPRETAÇÃO PRELIMINAR
<b>ANALISTA SÊNIOR</b>	“Nós somos obrigados pela receita a ter uma auditoria interna... então nós temos custos que são custos de obrigação... mas que talvez não seja o custo de agência propriamente dito.”	O analista reconhece os custos obrigatórios de monitoramento, mas demonstra incerteza conceitual sobre a natureza dos custos de agência, associando-os mais à conformidade legal do que à relação entre principal e agente.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das respostas apresentadas, observa-se que a compreensão sobre os custos de agência varia de acordo com o nível hierárquico dos profissionais entrevistados. Cada participante descreveu a auditoria interna segundo sua própria perspectiva e vivência dentro da empresa, o que evidenciou uma diversidade na interpretação desse mecanismo de controle. Apesar de algumas falas apresentarem confusão conceitual, identifica-se na empresa a presença tanto de auditoria interna quanto de auditoria externa.

Embora o diretor financeiro não tenha se manifestado nesta seção, o controller, o coordenador e o analista sênior oferecem perspectivas que refletem o papel que cada um ocupa na estrutura da organização.

O controller, posicionado em um nível tático e intermediário, demonstra uma visão pragmática e voltada à operação. Ao afirmar que os controles “não são para conflito, são para monitorar a empresa”, evidencia que a ênfase está na eficiência operacional e no cumprimento de metas internas, e não na mediação dos interesses entre gestores e acionistas.

Já o coordenador revela uma compreensão mais alinhada à perspectiva teórica da Teoria da Agência. Ao destacar o papel da auditoria interna e das informações contábeis como ferramentas de alinhamento, ele reconhece que tais mecanismos não apenas asseguram conformidade técnica, mas também funcionam como instrumentos de governança.

Por sua vez, o analista sênior, situado no nível operacional, apresenta uma percepção limitada sobre o conceito de custos de agência, vinculando-o a obrigações legais e fiscais. Ao afirmar que esses custos decorrem de exigências normativas, ele demonstra uma visão restrita ao cumprimento de regras externas, e não à lógica de governança interna.

De modo geral, a análise das respostas indica que a empresa possui mecanismos de controle estruturados, como auditorias e monitoramentos, porém, estes são interpretados majoritariamente sob a ótica operacional, e não como instrumentos estratégicos de governança. Essa constatação sugere a necessidade de amadurecimento institucional na compreensão e utilização dos custos de agência como parte de um sistema integrado de controle e alinhamento de interesses, conforme propõem Jensen e Meckling (2008) e Hedlund *et al.* (2021).

As práticas de minimização dos custos de agência na empresa estudada são voltadas majoritariamente à eficiência operacional e à redução de desperdícios, e não diretamente ao relacionamento entre acionistas e gestores. Essa característica reflete o contexto de uma empresa familiar de capital fechado, na qual as decisões de controle são fortemente centralizadas e o foco está em preservar a rentabilidade e a sustentabilidade organizacional.

Portanto, observa-se que a mitigação dos custos de agência na empresa supermercadista analisada ocorre de forma indireta e funcional, sustentada por práticas de controle operacional, uso de tecnologia e racionalização de processos, mais do que por mecanismos formais de governança entre acionistas e gestores.

#### 4.5.2 Relatórios contábeis ajudam na transparência

A transparência das informações contábeis é um dos principais mecanismos para mitigar conflitos de agência dentro das organizações. A contabilidade, portanto, exerce papel essencial ao fornecer dados confiáveis e tempestivos que permitem aos principais avaliar o comportamento e o desempenho dos agentes.

No contexto das empresas familiares, Garcia e Tavares (2017) ressaltam que a proximidade entre os laços familiares e empresariais muitas vezes leva à substituição de mecanismos formais de governança por relações de confiança e informalidade. Essa característica torna ainda mais essencial o papel da contabilidade como instrumento de transparência e credibilidade, servindo de base técnica para a legitimidade das decisões. A adoção de práticas contábeis claras contribui para reduzir a subjetividade na gestão e minimizar conflitos internos entre os membros da família envolvidos na administração do negócio.

Quadro 05 – Relatórios contábeis para transparência

RESPONDENTE	PRINCIPAIS FALAS	INTERPRETAÇÃO PRELIMINAR
<b>CONTROLLER</b>	“Ah o DRE contribui pra transparência do nosso resultado, ele vai contribuir pro resultado da empresa. [...] Auditoria externa, conselhos fiscais, mecanismo, a gente tem, não tem conselho fiscal.”	O controller evidencia a ausência de mecanismos formais de divulgação e controle externo, como o conselho fiscal, apesar de reconhecer o papel do DRE na apuração interna dos resultados.
<b>COORDENADOR</b>	“Os relatórios contábeis auxiliam dessa forma [...] Isso demonstra pro sócio que ali tá demonstrando a realidade da empresa, se a empresa está mantendo um padrão de crescimento, eu acho que isso aí já diminui um pouco os conflitos.”	O coordenador percebe os relatórios contábeis como instrumentos de comunicação e confiança entre a gestão e os sócios. Sua fala reforça a importância da fidedignidade das informações contábeis e da auditoria como formas de reduzir dúvidas e conflitos.
<b>ANALISTA SÊNIOR</b>	“É fundamental pois através da contabilidade [...] eles estão dando toda a confiança pra empresa pra todos verem que o negócio está andando bem [...] pois através dos demonstrativos eles conseguem extrair o índice de liquidez, índice corrente.”	O analista associa a transparência contábil à credibilidade operacional e financeira, destacando sua importância para fornecedores e parceiros externos.

Fonte: Dados da pesquisa.

No topo da hierarquia, o controller apresenta uma visão voltada à função interna dos relatórios, reconhecendo que o DRE contribui para a gestão de resultados, mas sem impacto direto na transparência externa. Sua fala evidencia a ausência de práticas formais de prestação de contas ou de mecanismos de governança estruturados, como o conselho fiscal.

O coordenador, posicionado no nível tático, percebe os relatórios contábeis como ferramentas que promovem credibilidade e reduzem conflitos. Ele reconhece

que a auditoria interna e externa confere legitimidade aos dados apresentados à diretoria, sendo capaz de demonstrar “que a empresa está num bom caminho, que está crescendo”.

Já o analista sênior, no nível operacional, adota uma perspectiva mais prática e mercadológica, valorizando os relatórios como instrumentos de demonstração da saúde financeira. Ao destacar que “os fornecedores pedem nossos demonstrativos contábeis”, o entrevistado revela a importância da contabilidade não apenas para o controle interno, mas também para a transparência externa e o fortalecimento da reputação organizacional.

Essa diferenciação de percepções ilustra o modelo hierárquico de Ross (1973), no qual cada agente exerce funções distintas na cadeia decisória, refletindo graus variados de envolvimento com o processo de controle e monitoramento. Enquanto o controller atua de forma mais estratégica e restrita à confidencialidade interna, os níveis tático e operacional demonstram maior abertura à transparência e à validação externa das informações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito analisar os aspectos da governança corporativa na rotina de contadores de uma empresa supermercadista localizada ao sul de Santa Catarina, buscando compreender de que forma o profissional da contabilidade contribui para o alinhamento entre os interesses dos principais e dos agentes dentro da organização. A partir da análise realizada, foi possível observar que a contabilidade exerce papel fundamental na mediação de conflitos e na promoção da transparência, consolidando-se como um instrumento essencial para a boa governança corporativa.

O estudo evidenciou que, embora a estrutura organizacional apresente uma hierarquia bem definida, com níveis distintos de decisão e execução, ainda há concentração de poder nas instâncias superiores, o que limita a autonomia dos níveis técnicos e dificulta a plena aplicação dos mecanismos de governança. Mesmo assim, verificou-se que o contador, especialmente na figura do controller e do coordenador contábil, atua de maneira estratégica, transformando informações técnicas em subsídios para a tomada de decisão e contribuindo para a redução da assimetria informacional, um dos principais desafios apontados pela teoria da agência.

Quanto aos objetivos específicos, constatou-se que o processo decisório contábil é pautado em análises técnicas, relatórios gerenciais e conformidade legal, demonstrando a relevância da contabilidade como base para decisões estratégicas e de controle. Além disso, identificou-se que a comunicação e a confiança entre os níveis hierárquicos são fatores determinantes para o alinhamento de interesses, sobretudo em empresas familiares.

Recomenda-se avançar na formalização da governança, deixando de depender apenas da confiança e da relação familiar. Seria importante estruturar melhor os comitês, definir regras claras de prestação de contas e separar funções que hoje ainda se sobrepõem. Seria relevante também fortalecer o uso dos relatórios contábeis no processo decisório e aprimorar a comunicação entre diretoria, gestores e proprietários, para reduzir a assimetria de informações e evitar conflitos desnecessários.

Como limitação, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido realizada em apenas uma organização, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados e

também a falta de respostas dos demais acionistas. Sugere-se, portanto, que estudos futuros ampliem o número de empresas e explorem comparativamente outros setores econômicos, de modo a aprofundar a compreensão sobre o papel do contador como agente estratégico de governança e sobre os mecanismos de controle aplicados à redução dos custos de agência.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Kathleen Xavier de; SANTOS, Ruan Carlos dos; MESQUITA, Maria do Socorro Silva; LIMA, Rosimery Alves de Almeida de. Conflitos de agência e assimetria de informações contábeis: entre a tomada de decisão e a gestão corporativa. **International Journal of Professional Business Review**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 234-255, jul. /dez. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7646877>. Acesso em: 05 mar. 2025.
- CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração - USP**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002 Tradução. Acesso em: 26 fev. 2025.
- DYER, W. Gibb. Examining the "family effect" on firm performance. **Family Business Review**, v. 19, n. 4, p. 253–273, 2006.
- EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- FERREIRA, Vitor Manoel; RAMOS, Júlia Aparecida. O contador como agente de governança nas organizações do setor varejista. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 24, n. 1, p. 45-61, 2019.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011. 273 p.
- GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Cláudio Kaminski. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, vol. 4, n.º 1. DOI: 10.31501/repats.v4i1.8217, 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HEDLUND, Paulo Ricardo; ZALUSKI, Fernando César; SIQUEIRA, Caroline S.; SILVA, Pedro Roberto da; BRIZOLLA, Mariana M. B.; GOMES, Cássia M.; MUELLER, Adriana A. Governança corporativa e teoria da agência: revisão sistemática de literatura. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FURB**, v. 38, n. 2, p. 23-40, 2021.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 05 mar. 2025.

IFC – International Finance Corporation. **Family business governance handbook**. 2. ed. Washington, DC: World Bank Group, 2010. Disponível em: <https://www.ifc.org>. Acesso em: 05 mar. 2025.

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. 305–360, 1976.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.

KLANN, Ronaldo Carlos; DALLABRIDA, Valdir Roque; VARGAS, Mara Regina. Governança corporativa em empresas familiares: desafios e possibilidades. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, p. 135-158, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MACHADO, Dilmar Rodrigues; FERNANDES, Luiz Cláudio; BIANCHI, Eduardo M. A atuação do contador em estruturas de governança corporativa: uma análise sob a ótica dos conselhos de administração. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 4, p. 25-44, 2016.

MENGARDA, Letícia; SOUSA, Davi Lopes; OLIVEIRA, Matheus Silveira. Governança corporativa e teoria da agência: uma análise bibliométrica da produção acadêmica brasileira. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 18, n. 1, p. 1-27, 2024.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3ª edição. Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

REINALDI, Adriana Lopes; FIGUEIREDO, Ana Carolina; SANTOS, Gabriel de Almeida. Mecanismos de governança corporativa e redução dos conflitos de agência: uma análise teórica. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 11-33, 2022.

ROSS, Stephen A. The economic theory of agency: the principal's problem. **The American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737–783, 1997.



YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p. Disponível em:  
<https://books.google.com.br/books?id=EtOyBQAAQBAJ>. Acesso em: 29 abr. 2025.



## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

#### **1. Perfil do entrevistado**

- 1.1 Poderia fazer um breve resumo se apresentando?
- 1.2 Poderia nos contar sobre sua trajetória profissional até chegar ao seu cargo atual?
- 1.3 Qual é sua formação acadêmica e há quanto tempo atua na área? Possui outras experiências no ramo?
- 1.4 Qual é sua função atual dentro da empresa e quais são suas principais responsabilidades?

#### **2. Processo decisório e papel estratégico**

- 2.1 Como você descreveria sua participação no processo de tomada de decisões dentro da empresa?
- 2.2 Que tipo de decisões são de sua responsabilidade? Pode dar exemplos?
- 2.3 Quais fatores impactam na hora de tomar uma decisão? Algum fator específico no Brasil afeta diretamente sua decisão?
- 2.4 Em sua visão, de que forma a contabilidade com seus relatórios e demonstrações contribui para apoiar as escolhas estratégicas da gestão?
- 2.5 Há momentos em que sua atuação vai além da parte técnica e exige uma postura mais estratégica ou de mediação? Poderia dar exemplos? *Entrevista com o contador***
- 2.5 Sua atuação exige uma postura mais estratégica ou de mediação, em que momentos você utiliza as técnicas da contabilidade na tomada de decisão? Poderia dar exemplos? *Entrevista com o diretor***
- 2.6 Em sua visão, quais são os principais desafios para alinhar os interesses da diretoria com os gestores?
- 2.7 Quais informações (tipos de informação) você costuma utilizar para realizar as suas atividades?
- 2.8 Quando precisa de uma informação que não está sob seu domínio, o que você faz?

2.9 Como você se atualiza sobre as informações da empresa? Existem reuniões, eventos, rotinas para divulgação de informações importantes? Com qual frequência ocorrem? (ex. reuniões semanais, mensais ou trimestrais)

### **3. Governança corporativa e alinhamento de interesses**

3.1 O que você entende por governança corporativa?

3.2 Você acredita que a empresa adota práticas de governança corporativa? Quais? Como integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade? De que maneira?

3.3 Como você avalia a estrutura de governança corporativa da empresa? A empresa possui alguma estrutura de governança? Como ela está estruturada? Por exemplo: assembleia geral, conselho de administração, entre outros.

3.4 Quais mecanismos de controle e transparência considera mais importantes para manter a confiança entre a diretoria e os proprietários?

3.5 Quais são os principais mecanismos de controle e monitoramento presentes na organização? Como esses mecanismos ajudam a reduzir conflitos ou riscos na gestão do negócio?

### **4. Teoria da Agência na prática**

4.1 A Teoria da Agência discute os conflitos de interesse entre “principais” (proprietários) e “agentes” (gestores). Você identifica esse tipo de conflito na rotina da empresa? Em quais situações?

4.2 Como você enxerga os impactos da separação entre propriedade e controle no dia a dia da empresa? Essa separação já gerou desafios práticos, como divergência de prioridades entre donos e gestores? Cite alguns exemplos.

4.3 Já presenciou situações de assimetria de informação (quando gestores sabem mais que os proprietários ou vice-versa)? Como a assimetria é tratada dentro da organização?

4.4 Como você, na função de Diretor/Contador, contribui para reduzir essas divergências?

4.5 Que estratégias a empresa adota para reduzir possíveis conflitos de interesse entre gestão e propriedade?

4.6 Você acredita que a forma de remuneração ou participação nos resultados pode influenciar a motivação dos gestores em alinhar interesses com os proprietários?

## 5. Custos de agência e mecanismos de mitigação

*Conceito de custo de agência com exemplos na teoria*

*O custo de agência surge do conflito entre acionistas e gestores. Ele pode aparecer como custo de monitoramento, por exemplo na contratação de auditorias externas; como custo de incentivo, quando a empresa cria bônus vinculados ao lucro para alinhar interesses; e como perda residual, quando um gestor evita investir em um projeto arriscado, mas lucrativo, para não comprometer sua estabilidade*

5.1 Você considera que existem custos de agência (monitoramento, auditoria, perdas residuais) no dia a dia da empresa? Poderia citar exemplos?

5.2 Que práticas a empresa utiliza para minimizar esses custos e alinhar melhor os interesses?

5.3 Como os relatórios contábeis (como DRE, balanços, conciliações) contribuem para aumentar a transparência e reduzir riscos de conflitos?

5.4 Auditorias internas e externas, conselhos fiscais ou outros mecanismos de controle são eficazes no alinhamento de interesses?

## 6. Especificidades de empresas familiares

6.1 Você acredita que, por ser uma empresa com origem familiar, há impactos na governança ou na forma de tomada de decisão?

6.2 Como você avalia o equilíbrio entre os laços familiares e as exigências profissionais de gestão e controle?

## 7. Desafios

7.1 Na sua visão, quais práticas poderiam ser adotadas para melhorar ainda mais a governança corporativa e reduzir conflitos de agência?

7.2 Quais são os maiores desafios contábeis e de Governança Corporativa que a empresa enfrenta atualmente?

## APÊNDICE B

### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

#### **1. Perfil do entrevistado**

1.1 Poderia fazer um breve resumo se apresentando? Qual a sua trajetória profissional até o cargo atual?

1.2 Qual é sua formação acadêmica e há quanto tempo atua na área? Possui outras experiências no ramo? Qual é sua função atual dentro da empresa e quais são suas principais responsabilidades?

#### **2. Processo decisório e papel estratégico**

2.1 Como você descreveria sua participação no processo de tomada de decisões dentro da empresa? Que tipo de decisões são de sua responsabilidade? Pode dar exemplos? Quais fatores impactam na hora de tomar uma decisão?

2.2 Em sua visão, de que forma a contabilidade com seus relatórios e demonstrações contribui para apoiar as escolhas estratégicas da gestão? Sua atuação exige uma postura mais estratégica ou de mediação, em que momentos você utiliza as técnicas da contabilidade na tomada de decisão? Poderia dar exemplos?

2.3 Quando precisa de uma informação que não está sob seu domínio, o que você faz? Como você se atualiza sobre as informações da empresa? Existem reuniões, eventos, rotinas para divulgação de informações importantes? Com qual frequência ocorrem? (ex. reuniões semanais, mensais ou trimestrais)

#### **3. Governança corporativa e alinhamento de interesses**

3.1 Você acredita que a empresa adota práticas de governança corporativa? Quais? Como integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade? De que maneira?

3.2 Como você avalia a estrutura de governança corporativa da empresa? A empresa possui alguma estrutura de governança? Como ela está estruturada? Por exemplo: assembleia geral, conselho de administração, entre outros.

3.3 Quais mecanismos de controle e transparência considera mais importantes para manter a confiança entre a diretoria e os proprietários?

#### **4. Teoria da Agência na prática**

4.1 Como você enxerga os impactos da separação entre propriedade e controle no dia a dia da empresa? Essa separação já gerou desafios práticos, como divergência de prioridades entre donos e gestores? Cite alguns exemplos.

4.2 Já presenciou situações de assimetria de informação (quando gestores sabem mais que os proprietários ou vice-versa)? Como a assimetria é tratada dentro da organização?

4.3 Como você, na função de Diretor/Contador, contribui para reduzir essas divergências? Quais estratégias a empresa adota para reduzir possíveis conflitos de interesse entre gestão e propriedade?

4.4 Você acredita que a forma de remuneração ou participação nos resultados pode influenciar a motivação dos gestores em alinhar interesses com os proprietários?

#### **5. Especificidades de empresas familiares**

5.1 Você acredita que, por ser uma empresa com origem familiar, há impactos na governança ou na forma de tomada de decisão?