

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA - CEPCON

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E AUDITORIA: a influência da teoria da
agência na execução destas funções na empresa estatal**

Ana Luiza Antunes Fernandes

Belo Horizonte
2016

ANA LUIZA ANTUNES FERNANDES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E AUDITORIA: a influência da teoria da
agência na execução destas funções na empresa estatal**

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, como requisito parcial para obtenção do título de Especialização em Auditoria.

Orientador: Professor Osmar Teixeira de Abreu

Belo Horizonte

2016

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E AUDITORIA: a influência da teoria da
agência na execução destas funções na empresa estatal**

Ana Luíza Antunes Fernandes

Orientador:

Osmar Teixeira de Abreu

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado a Universidade Federal de Minas Gerais/CEPCON como parte dos requisitos exigidos para a conclusão do curso de Especialização em Auditoria.

APROVADO em: ___/___/_____

Prof. João Aristides de Moraes-UFMG

Prof. Osmar Teixeira de Abreu-UFMG

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que me guiou durante toda essa caminhada, sem Ele nada seria possível. À minha mãe Julia Simone, que sempre está presente em todas as minhas realizações, me orientando e sendo meu porto seguro. A meu namorado, Rafael, que sempre me apoia com palavras de conforto e incentivo. A meu orientador, pela contribuição, pelas sugestões e disponibilidade dada durante a elaboração do trabalho.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores do curso de Especialização em Auditoria da CEPCON, pela forma como lecionaram e por me terem transmitido o interesse pelas matérias. São também dignos de uma nota de apreço os colegas que me acompanharam.

Enfim, a todas as pessoas, que de alguma forma, contribuíram para minha formação pessoal e profissional.

OBRIGADA A TODOS!!!

“Somos o que fazemos repetidamente. Por isso o mérito não está na ação e sim no hábito”.

Aristóteles

RESUMO

Como um tema de fronteira de estudos em Administração Pública, a governança corporativa em empresas estatais tem suscitado e gerado muito debates e questionamentos sobre a atuação do Estado como acionista. As empresas públicas, embora se organizem com base nos fundamentos de administração que alicerçam a empresa privada, têm a sua gestão abrangida por uma complexa e difusa cadeia de agentes (administradores e diretores executivos) e de estrutura ministerial de governo de base política representando o estado (principal).

Desta relação entre principal e agente surgem os conflitos de agência, em razão dos interesses diferenciados, sendo que as decisões tomadas podem favorecer uma gestão oportunista, que, é um dos problemas de agência, no qual o agente visa aumentar sua satisfação pessoal, muitas vezes em detrimento dos interesses do principal.

A Auditoria Interna surge como um instrumento de gestão orientado para uma abordagem global e integrada de qualquer instituição, onde permite aos seus responsáveis atuar com segurança e um conhecimento mais aprofundado da realidade operacional.

Neste sentido, a contribuição para consecução de objetivos organizacionais, por meio de abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhoria da eficácia do sistema de Governança Corporativa, exige conhecimentos e práticas diferenciadas.

Assim, as abordagens de excelência para avaliações de auditoria interna podem contribuir para o fortalecimento da Governança Corporativa e mitigação dos conflitos de agência nas empresas estatais.

Palavras-chave: Auditoria interna. Governança Corporativa. Empresa Estatal. Conflito de agência.

ABSTRACT

As a matter of border studies in Public Administration, corporate governance in state-owned enterprises has raised and generated much debate and questions about the state's role as shareholder. Public companies, although it is organized on the basis of management fundamentals that underpin the private company, have their management covered by a complex and diffuse chain agents (directors and officers) and ministerial structure policy based government representing the state (main).

This relationship between principal and agent arise agency conflicts, because of different interests, and the decisions may favor an opportunistic management, which is one of agency problems, in which the agent is to increase your personal satisfaction, often against the interests of the principal.

The Internal Audit emerges as a management tool directed towards a comprehensive and integrated approach to any institution, which allows its leaders to act with security and a more thorough knowledge of operational reality.

In this sense, the contribution to achieving organizational objectives, through a systematic and disciplined approach to evaluating and improving the effectiveness of the corporate governance system requires knowledge and differentiated practices.

Thus, the approaches of excellence for internal audit assessments can contribute to the strengthening of corporate governance and mitigation of agency conflicts in state companies

Keywords: Internal Audit. Corporate Governance. State Company. Agency Conflict.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	7
1.1 - Tema	7
1.2 – Problema.....	8
1.3 – Objetivos	8
1.3.1 – Geral.....	8
1.3.2 – Específicos	8
1.4 – Justificativa.....	8
1.5 – Hipóteses	9
1.6 – Metodologia	10
1.7 – Estrutura do trabalho	10
2 – REVISÃO TEÓRICA	12
2.1 Conceito e Tendências da Auditoria Interna	12
2.1.1 A importância da gestão de riscos nos processos de auditoria interna	14
2.2 Conceitos e Fundamentos da Governança Corporativa	15
2.2.1 Teoria da Agência e Governança Corporativa.....	17
2.3 Governança Corporativa sob a Ótica da Empresa Estatal.....	19
3 – A UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS ESTATAIS.....	22
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Tema

Nos últimos 30 anos muito foi estudado sobre os possíveis conflitos de interesses e o modo como as empresas tentam ultrapassar esses conflitos. Essas ideias constituem, no seu conjunto, a chamada Teoria da Agência. De forma a minimizar estes conflitos, a teoria principal-agente vem sendo desenvolvida na tentativa de explorar a questão dos incentivos nas organizações e nos contratos.

A auditoria interna auxilia uma organização a realizar seus objetivos de forma sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança. O auditor interno se trata de um agente de governança corporativa de suma importância, uma vez que sua atribuição é identificar e qualificar os riscos da empresa, estimar a probabilidade e o impacto e fazer recomendações apropriadas.

Governança Corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Neste caso, a boa governança permitirá melhorar a administração, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa e a auditoria interna pode contribuir para que a empresa apresente confiabilidade e integridade das informações financeiras, eficácia e eficiência das operações, salvaguardando os ativos em conformidade com as leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos.

Os princípios de Governança Corporativa são os mesmos tanto no setor público quanto no privado. A boa governança corporativa requer clara definição de responsabilidade e compreensão dos relacionamentos entre as partes interessadas da organização e aqueles responsáveis por administrar seus recursos e produzir seus resultados.

O Estado deve agir como proprietário informado e ativo e estabelecer uma clara e consistente política de propriedade, assegurando que a governança das empresas estatais seja conduzida de forma transparente e responsável, com o necessário grau de profissionalismo e efetividade.

Este trabalho abordará as principais questões envolvidas na Teoria do Agente e suas ligações com a Auditoria Interna e os estudos em Governança Corporativa nas empresas estatais.

1.2 – Problema

O trabalho visa a responder a seguinte pergunta: qual a influência da teoria de agência na governança corporativa e na auditoria interna nas organizações estatais?

1.3 – Objetivos

1.3.1 – Geral

Este trabalho tem como objetivo principal analisar e concluir sobre a influência da teoria da agência na governança corporativa e na auditoria interna nas organizações estatais.

1.3.2 – Específicos

- Revisar os principais conceitos aplicáveis ao tema;
- Identificar contribuições que possam ser prestadas pela auditoria interna no fortalecimento da governança corporativa nas organizações estatais;
- Verificar, à luz da teoria da agência, a eficácia das boas práticas de governança para alinhar os interesses de agentes e proprietário.
- Analisar a concepção da governança corporativa aplicada as empresas estatais

1.4 – Justificativa

Dentro do contexto econômico e político atual é importante que conheçamos as mudanças que estão ocorrendo na estrutura e organização das empresas estatais, pois é através dos seus mecanismos de atuação que se fundamenta toda a sua existência dentro de um mercado.

As empresas estatais devem observar elevados padrões de transparência, em consonância com os princípios de governança corporativa, e desenvolver eficientes procedimentos e funções de auditoria interna, uma vez que a sociedade é, em última instância, sua proprietária.

Portanto, o presente trabalho se justifica por demonstrar, a partir da revisão bibliográfica a respeito dos conceitos apresentados, a interdependência entre a Teoria da Agência, a Governança Corporativa e a Auditoria Interna, e que se utilizados em consonância, ajudam as empresas a mitigar os conflitos de interesses e maximizar os seus resultados para se tornarem mais competitivas no mercado.

1.5 – Hipóteses

A governança deve conhecer a probabilidade de ocorrência de cada risco e saber o impacto que sua materialização pode causar nos ativos empresariais ou em sua capacidade de produzir resultados. A combinação da probabilidade de ocorrência com o impacto resulta na mensuração do risco final, servindo de base para o planejamento da auditoria interna.

Embora a governança corporativa seja definida e regulamentada de diferentes maneiras, nas organizações estatais ela serve para auxiliar os líderes a manter a organização sustentável, confiável e capaz de retornar o valor dos investimentos aos seus acionistas.

Desta forma, trabalhamos com duas hipóteses:

- A auditoria interna contribui para o fortalecimento da governança corporativa nas organizações estatais ajudando a minimizar os conflitos de agência.
- A auditoria interna não contribui para o fortalecimento da governança corporativa nas organizações estatais não sendo capaz de mitigar os conflitos de agência.

Após o conhecimento dos riscos corporativos, são identificados aqueles aos quais seus ativos e atividades estão efetivamente expostos. A auditoria interna contribuirá para a consecução das metas previamente estabelecidas, para a preservação do patrimônio e maximização dos resultados, enquadrando-se no modelo de governança corporativa. Isso significa que, o papel desempenhado pela auditoria tem emergido com

um elevado desenvolvimento das práticas de governança corporativas nas organizações estatais mitigando os conflitos de agência.

1.6 – Metodologia

O assunto abordado pelo tema a que se propõe este trabalho será embasado pelas normas de auditoria interna, pelo código de boas práticas da governança corporativa e pela teoria da agência. Faremos um estudo da bibliografia sobre a temática da governança corporativa embasada na auditoria de gerenciamento de riscos estratégicos como pilar fortificador das empresas estatais, evidenciando a ligação existente entre estes conceitos.

1.7 – Estrutura do trabalho

O desenvolvimento do trabalho terá por base a seguinte estrutura:

Na parte introdutória, apresentar-se-á o enquadramento, justificando o tema e demonstrando a sua importância, os objetivos gerais e específicos, bem como a estrutura da mesma.

O primeiro capítulo apresentará a fundamentação teórica e conceitual sobre a qual se desenvolve o trabalho, baseado fundamentalmente em livros, artigos técnicos e normativos que versam sobre o tema em questão. Primeiramente abordar-se-á o conceito da auditoria interna, bem como suas tendências e a importância da gestão de riscos nos processos de auditoria interna. Seguidamente far-se-á uma abordagem sobre os conceitos e fundamentos da Governança Corporativa enfatizando a teoria da agência nas empresas estatais.

O segundo capítulo apresentará as boas práticas de governança corporativa nas empresas estatais e como a auditoria interna se constitui numa forma de monitoramento do Estado para mitigar os conflitos de agência nas empresas públicas. E para finalizar procurar-se-á estabelecer a relação da governança corporativa com a forma de atuação do Estado.

Nas considerações finais é apresentada uma síntese das conclusões julgadas mais relevantes que se podem extrair deste trabalho, tendo em vista os objetivos previamente

definidos. Faz-se, também, referência às limitações e às recomendações para novos estudos.

2 – REVISÃO TEÓRICA

2.1 Conceito e Tendências da Auditoria Interna

Os autores Oliveira, Gomes e Porto (*apud* HOOG e CARLIN, 2008, p. 52) afirmam que,

(...) no Brasil, os registros oficiais têm por data o ano de 1972, quando o Banco Central criou normas oficiais de auditoria para o segmento do mercado financeiro, e a obrigatoriedade da aplicação da auditoria também teve início na Bolsa de Valores, através da Lei 6.385/76, logo após a regulamentação da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76), contudo, na prática, o que temos observado é o que o mercado como um todo adota a auditoria como meio de validação de resultados, comprovando a tendência de que a auditoria não deve ser aplicada apenas por imposição legal, mais sim, por ser uma das ferramentas de gestão de risco dentro das organizações empresariais.

Podemos classificar a auditoria em dois tipos, a auditoria externa¹ e a auditoria interna. A auditoria externa surgiu com a necessidade dos investidores em ter acesso as informações sobre a veracidade da capacidade econômico-financeira que a empresa dispõe. Com isso, os investidores passaram a exigir que a empresa fosse examinada por um profissional independente, que não tivesse nenhum vínculo empregatício ou parentesco com a empresa, excluindo qualquer tipo de interferência pessoal no seu parecer.

A auditoria externa também conhecida como independente ou financeira é uma atividade que utiliza técnicas e procedimentos específicos com a finalidade de emitir um parecer sobre as demonstrações financeiras, de forma global ou parcial, tendo sempre em consideração os princípios de contabilidade geralmente aceitos. (OLIVEIRA, 2013, p.22)

Entretanto, como o foco principal deste trabalho abrange apenas a auditoria interna, serão explanados a seguir, de maneira detalhada, os aspectos sobre essa forma de auditoria.

As organizações estão num movimento de reestruturação e transformação mudando as suas metas e os seus processos com o objetivo de responder adequadamente

¹ Neste trabalho não faremos uma análise sobre a auditoria externa.

e rapidamente às constantes mutações do mercado. Neste quadro, a sociedade exige que a auditoria interna seja cada vez mais interveniente no diagnosticar determinadas situações no sentido de ser um reflexo das necessidades e expectativas da organização como um todo para sobreviver numa determinada fase de desenvolvimento.

Isso significa que, perante um futuro incerto, num mundo em mudança com ritmo por vezes muito acelerado e competitivo, a necessidade de informações uteis que sirvam de apoio à gestão, faz com que a auditoria interna assuma um papel cada vez mais relevante, se tornando, além de importante, necessária às empresas.

De acordo com o Institute of Internal Auditors (IIA, 2009),

A auditoria interna é uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controle e de governação.

Segundo Morais (2008, p.7)

(...) as atividades de auditoria interna deverão ser planeadas, programadas e desenvolvidas tendo em conta as preocupações e prioridades de gestão e em consonância com os objetivos, estratégias e políticas globais definidas, possibilitando a consecução de uma gestão eficaz, tornando-se uma função imprescindível e valorizada para o domínio da gestão e da organização em geral com responsabilidade social.

Toda organização que mantêm um sistema de controle interno de suas movimentações deverá avaliar detalhadamente cada setor, funções e ou operações e para isso faz-se necessário um auditor permanente, que possa executar com profundidade, conhecendo melhor as atividades da empresa.

A auditoria interna torna-se uma componente ativa da “engrenagem” da gestão interna, fazendo com que as suas observações, sejam úteis e essenciais na procura de uma adequada gestão de recursos. A sua opinião e visão crítica dos processos é alicerçada em evidências que propiciem aos gestores a correta valoração das técnicas utilizadas na gestão do negócio, onde a aceitação de mudanças de rumos por parte da gestão depende da forma como comunica essa opinião. (MORAIS, 2008, p. 3)

Nesse contexto, a auditoria interna é, portanto um controle administrativo cuja atribuição é verificar e avaliar a efetividade dos demais controles. O objetivo geral do trabalho de auditoria interna consiste em prestar assistência a todos os membros da

administração, no sentido de levar a um cumprimento eficiente de suas responsabilidades, proporcionando-lhes análises, avaliações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas.

A partir desse conceito pode-se concluir que as empresas hoje buscam a auditoria não só pela obrigatoriedade de auditar suas demonstrações contábeis, mais sim pela segurança das informações que a auditoria proporciona aos seus administradores e investidores, uma vez que os dados contábeis espelham a realidade econômica e financeira da empresa, e o objetivo da auditoria é justamente dar credibilidade desses dados, a auditoria tem ser tornado imprescindível aos empresários e ganhado espaço e reconhecimento maior a cada dia.

2.1.1 A importância da gestão de riscos nos processos de auditoria interna

Com o objetivo de melhorar os controles e processos, a auditoria interna é uma aliada na verificação e fiscalização destes controles, proporcionando aos gestores segurança na tomada de decisão. As organizações têm de observar o seu meio envolvente, analisar a evolução dos mercados, identificar ameaças e oportunidades, definir suas estratégias e políticas globais e analisar seus resultados. Para isso, a auditoria interna, como função de apoio, dotada de conhecimento neste domínio, desempenha um importante papel.

Ambientes instáveis e fortemente competitivos com tecnologias sofisticadas e com ciclos de vida cada vez mais curtos, com acesso à informação global generalizado, fazem crescer exponencialmente o risco das organizações, daí a necessidade de um controle moderno que privilegie o desempenho e a competição, em contraste com os controles de conformidade do passado, sendo o seu principal objetivo assegurar a econômica e eficiente utilização dos recursos e a eficácia das organizações, áreas onde mais se faz sentir os efeitos dos impactos dos novos fatores de riscos. (MORAIS, 2008, p. 5).

As empresas compreenderam que o risco é base de todas as suas ações, por mais insignificantes que sejam. Ao tentar mitigá-lo, esta forma de auditoria, passa a agregar valor às informações das empresas que, além da confiabilidade, também garante solidez e a sustentabilidade nos negócios.

A filosofia de gestão dos riscos influencia tudo aquilo que a administração faz para gerir a entidade. Reflete os seus valores, cultura e a forma como esta

olha para o risco nas suas ações quotidianas, conjugando-as com a sua estratégia. Uma filosofia de gestão de risco bem implementada, percebida e recebida por todos os membros da empresa, em todas ou algumas das suas unidades, demonstra que a entidade está preparada para identificar e administrar os riscos com eficácia e eficiência. (PEREIRA, 2012, p. 8)

A auditoria interna pode ser vista como ferramenta para verificar se, na prática, os riscos estão sendo geridos de modo alinhado com as definições de risco da empresa, podendo ser aceitos ou mitigados. A apetência ao risco é o risco que a empresa está disposta a aceitar na sua procura pela objetivação das metas. Ela é estratégica e está relacionada com a continuação dos objetivos organizacionais.

A ampliação do novo papel e do alcance da auditoria interna na gestão de riscos, começa a dar os primeiros passos e a ser reconhecido que não é mais possível conceber uma abrangente gestão de riscos empresariais sem considerar, de alguma forma, o envolvimento desta função como instrumento de identificação de vulnerabilidade e, até mesmo, de auxílio à implementação de processos de correção e melhoria, contribuindo para a consecução dos objetivos e metas e consequentemente para a melhoria da competitividade das organizações. (MORAIS, 2008, p. 5)

As empresas devem criar uma cultura de valor que seja consciente do risco e que possua metas organizacionais compatíveis com as do conselho de administração, onde cada membro possui uma ideia clara do que é aceitável ou não. Mais do que um meio de responder às crescentes preocupações em aderir às políticas e aos procedimentos regulamentares, o estabelecimento de um sistema efetivo de auditoria interna passou a representar um dos principais alicerces da estrutura de governação e gestão de riscos da entidade.

2.2 Conceitos e Fundamentos da Governança Corporativa

A expressão de origem norte americana “*Corporate Governance*” foi traduzida no Brasil como “Governança Corporativa” e o seu conceito vem sendo amplamente utilizado e incorporado à gestão das empresas compreendendo o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com foco nos relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

Em essência, trata-se de um sistema que, usando principalmente o conselho de administração, a auditoria externa e o conselho fiscal, estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz. (CHAGAS, pag. 2)

A governança é a expressão utilizada, de forma abrangente, para conceituar os assuntos relacionados ao poder de controle e decisão de uma organização ou mesmo de uma nação. A definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para a governança aplicada a empresas é que

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (visto no *site* do IBGC em 28/05/2016)

Com o processo de globalização e desenvolvimento dos mercados de capitais as empresas se veem obrigadas a seguir tendências mundiais de divulgação de seus resultados econômicos e financeiros, de forma transparente e compreensível. Desenvolveram-se um compromisso, uma responsabilidade social e transparência perante a sociedade com o objetivo de ter o respeito e a fidelidade de seus clientes e, possivelmente, conseguir novos investimentos. Assim, verificamos que a governança corporativa, na prática, envolve a gestão responsável da empresa, a efetividade de seus resultados e a confiança de todos os envolvidos com a organização, obtida através dos princípios que a norteiam.

O IBGC define as linhas mestras das boas práticas de governança corporativa como seu Código Brasileiro de Melhores Práticas, relacionando em quatro vertentes: a transparência, a equidade, a “*accountability*” e a responsabilidade corporativa.

Transparência consiste na vontade de disponibilizar às partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas que são obrigadas a divulgar por disposições de leis ou regulamentos. Deve contemplar, além do desempenho econômico-financeiro, demais fatores que dizem respeito a ação gerencial e objetivam a otimização do valor da organização.

Equidade caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, onde atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Accountability (Prestação de Contas), os agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros fiscais e auditores) devem se posicionar acerca de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo as consequências de seus atos e omissões de modo diligente e responsável.

Responsabilidade Corporativa, os agentes de governança devem ter zelo pela sustentabilidade das organizações, priorizando sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na condução dos negócios e operações.

Portanto, infere-se que a diretoria executiva da organização deve informar os acionistas e as partes envolvidas de suas atividades administrativas e econômico-financeiras, havendo a equidade de direitos para os grupos minoritários e as demais partes interessadas e que os diretores e o conselho devem zelar pela perenidade da organização.

2.2.1 Teoria da Agência e Governança Corporativa

A introdução da responsabilidade limitada e a abertura do capital das empresas tiveram como consequência um grande impacto na forma como as organizações eram controladas. Podemos perceber que houve uma grande mudança na estrutura societária das empresas, se antes a estrutura era concentrada basicamente em uma única pessoa ou num grupo bastante pequeno, hoje ela está composta de diversos acionistas.

Isso significa que com o crescimento das empresas foram necessárias modificações no sentido da separação entre a propriedade e controle, pois as famílias fundadoras não eram mais capazes de gerenciar tamanhas organizações, se vendo obrigadas a contratarem indivíduos estranhos para conduzir os negócios. Foi criada, então, a relação agente-principal, sendo o primeiro representado pela administração da empresa, e o segundo pelo acionista da mesma.

A teoria da agência está associada à fragmentação da propriedade, e agente é todo administrador que não seja o proprietário. Dessa forma, conforme observa Fontes Filho (2003), podem existir interesses distintos entre principal

e agente. Para esse autor, 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. (GODOY e MARCON, 2005, P. 173)

Segundo KRIECK e KAYO (2014), a teoria da agência teve início quando economistas procuravam analisar o compartilhamento de riscos entre indivíduos e grupos, surgindo dessa literatura um problema relacionado ao fato de as partes em um relacionamento de cooperação poderem tomar diferentes atitudes em relação ao risco.

Toda relação de agência pode sugerir, a princípio, uma busca de eficiência, pois o principal, por não dispor de experiência, tempo, competência, capacitação, confere ao agente a tarefa de gerenciamento de recursos e execução de atividades. Entretanto, se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade existe boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre pelos melhores interesses do principal.

Neste contexto, a teoria da agência é um modelo de tomada de decisão para mais de um indivíduo, onde nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função que não seja a sua. Da relação entre o principal e agente surgem os chamados “conflitos de agência”, onde ocorre a incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

Os conflitos de agência geram custos, que podem ser os de oportunidade, os gastos para monitorar o comportamento dos agentes e as perdas residuais². Os custos de minimização do conflito de agência são denominados custos de agência. A solução para o problema dos custos de agência acontece quando há um alinhamento dos interesses dessas duas partes, e para reduzir os conflitos de interesses, se faz necessário utilizar mecanismos de governança corporativa, ou seja, medidas de boa governança corporativa podem eliminar esse tipo de conflito de interesse.

A governança corporativa, com seu conjunto de melhores práticas, contribui para a redução dos conflitos de interesse, na medida que tem por finalidade aumentar a transparência e a confiabilidade das ações organizacionais, protegendo investidores, empregados e credores.

² Perdas residuais se referem a cada unidade monetária gasta que ocasiona a redução de bem-estar do principal em função das divergências existentes com o agente. (SAITO e SILVEIRA, 2008, p. 80)

A governança corporativa, de acordo com Shleifer e Vishny (1997) pode ser considerada como um conjunto de mecanismos, pelos quais os investidores asseguram o retorno dos seus investimentos. Conforme Bianchi (2005), esse conjunto serve para monitorar a gestão e o desempenho das organizações, por meio de um esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários. Andrade e Rosseti (2004) adicionam que, partindo de um modelo de gestão que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas. (FERNANDES e MACHADO, 2011, p. 3)

Conforme Almeida, Kruglianskas, Santos e Guimarães, a empresa que adota boas práticas de governança corporativa, mediante aplicação de mecanismos gerenciais eficientes, de forma clara, transparente, de acordo com o cumprimento da legislação vigente e primando pela ética nos negócios, traz perenidade e contínua valorização e aumento da credibilidade da sociedade.

(..) maior transparência proposta pela governança tenderá a induzir à redução do custo de capital, uma vez que os credores terão maior credibilidade nos dados da empresa e os acionistas estarão dispostos a investir, se acreditarem que o grupo controlador ou gestor não poderá manipular as informações em proveito próprio. (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS, SANTOS e GUIMARÃES *apud* VIEIRA E MENDES, 2008, p. 4)

A governança corporativa contribui para que a gestão da empresa alcance os níveis internacionais em transparência, *accountability*, equidade e responsabilidade corporativa (*compliance*). Desta forma, quanto mais a empresa aplica esses princípios na condução de seus processos maior será o seu desenvolvimento quanto às boas práticas de governança corporativa.

Em síntese, a governança corporativa é uma forma de gestão que envolve e conduz toda a empresa, principalmente seus administradores e conselhos, com o objetivo de garantir os direitos dos acionistas, a continuidade da sociedade, melhorando seu desempenho e valor de mercado e prezando pela transparência e ética nos negócios.

2.3 Governança Corporativa sob a Ótica da Empresa Estatal

No Brasil, as esferas da Administração Pública³, municipal, estadual ou distrital e federal, intervêm no meio econômico por meio das empresas estatais, que compreende

³ Administração Pública se refere a todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (MEIRELLES, Hely Lopes).

tanto as empresas públicas⁴ quanto as sociedades de economia mista⁵. As empresas públicas são pessoas jurídicas de direito privado, integrantes da Administração Indireta, instituídas pelo Poder Público, mediante autorização de lei específica, sob qualquer forma jurídica e com capital exclusivamente público, para a exploração de atividades de natureza econômica ou execução de serviços públicos. Já as sociedades de economia mista diferem das empresas públicas apenas na forma como são constituídas, sociedade anônima e com capitais públicos e privados.

É com base na Constituição Federal de 1988, que o Estado possui autorização para explorar diretamente áreas econômicas quando essas são de relevante interesse público ou de importância estratégica para a segurança nacional. Diz o artigo 173 da Constituição Federal: “Ressalvados os casos previstos nesta constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definido em lei”.

As questões de governança, no âmbito da administração pública, têm estado associadas principalmente à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. Seu significado, contudo, vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais.

No contexto da Administração Pública, as empresas estatais representam o braço empresarial e financeiro do governo. Entretanto, devido ao papel que essas empresas representam para a sociedade e ao seu desempenho no mercado deixam sempre em destaque o exercício do poder e o controle de suas atividades gerenciais de forma que a capacidade do Estado em exercer o efetivo controle sobre elas se torna discutível.

Os governantes, incapazes de administrarem diretamente todos os órgãos do aparelho do Estado, delegam cargos e tarefas a agentes que possuem interesses próprios. Se, para os governantes a existência da organização se presta ao atendimento de

⁴ Empresa pública constitui-se com capital eminentemente público, o que poderá acarretar na unipessoalidade, bastando para tanto que apenas um ente federativo seja o acionista ou sócio detentor de todas as ações ou cotas. Não necessariamente será unipessoal, podendo dois entes federativos associar-se. (MIRANDA, Maria Bernadete).

⁵ Dá-se o nome de sociedade de economia mista à pessoa jurídica de direito privado, com participação do poder público e de particulares em seu capital e em sua administração, para realização de atividades econômicas ou serviço de interesse coletivo outorgado ou delegado pelo Estado. Revestem-se sob a forma de empresas particulares, regendo-se pelas normas das sociedades por ações, com as adaptações impostas pelas leis que autorizam sua formação. (MIRANDA, Maria Bernadete).

objetivos definidos politicamente, para os gestores o controle da organização pode estar associado a projetos particulares que irão lhe expandir poder, relacionamentos e até visibilidade política.

De acordo com FERNANDES e MACHADO (2011) *apud* JENSEN E MECKLING (1976), a Teoria da Agência visa analisar os conflitos e os custos que podem ocorrer nas relações entre principal e agente e pressupõe que os conflitos de agência dificilmente serão evitados, por duas razões. A primeira porque não existe contrato completo e a segunda relativa à inexistência do agente perfeito. Os contratos incompletos e os comportamentos imperfeitos abrem espaço para o desalinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas, gerando os custos de agência.⁶

A Teoria da Agência tem sido de grande valia no entendimento das diversas relações entre principal e agente, em diversos setores no ambiente organizacional, e busca estabelecer e identificar os incentivos que levam o agente a, de uma maneira geral, executar o que dele se espera, de forma a atender aos interesses do principal. (GODOY e MARCON, 2005, p. 174)

O código de ética e de conduta empresarial estabelece os princípios e os valores que devem nortear as práticas gerenciais e as relações entre os acionistas e a empresa. A divulgação do código de ética e de conduta empresarial é importante para gerar a confiança na relação entre a organização e seus investidores.

Contudo, o Estado enfrenta dificuldades e possui limitações em exercer o controle sobre as empresas estatais, pois os políticos nomeiam os agentes para os cargos de gestão nas organizações públicas e, estes, sob pressão política e cooptados pelo poder político, colocam em primeiro lugar seus interesses individuais, em detrimento às políticas e diretrizes fixada pelo governo (proprietário). Os problemas de agência são oriundos dos conflitos de interesses, que são existentes em todas as atividades de cooperação entre indivíduos. Este assunto constitui-se em uma das questões cruciais da governança corporativa.

⁶ O nível dos custos de agência variam de acordo com a regulamentação e com a qualidade dos contratos elaborados dentro da empresa. Contudo, ainda é bastante escassa no meio acadêmico literatura que apresenta metodologias que possibilitem estimativas quantitativas sobre os custos de agência e seus benefícios na redução do conflito. Por essa razão, não aprofundaremos neste assunto.

3 – A UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS ESTATAIS

Os princípios de Governança Corporativa são os mesmos tanto no setor público quanto no privado. A boa governança corporativa requer clara definição de responsabilidade e compreensão dos relacionamentos entre as partes interessadas da organização e aqueles responsáveis por administrar seus recursos e produzir seus resultados.

O relacionamento estável com grupos de interesse representa um importante capital social ou ativo intangível para as empresas, que pode ser entendido inclusive como estratégia de longo prazo. No caso de estatais, como patrimônio público, a preocupação com esse relacionamento deve ser prioridade, pelo efeito demonstração que apresentam. Principalmente em países em desenvolvimento, onde o ambiente institucional e as práticas empresariais encontram-se em consolidação, cabe às empresas estatais a responsabilidade adicional de promover o comportamento ético e o bom nível nos relacionamentos entre empresas e sociedade, criando exemplos e liderando iniciativas que estimulem melhores práticas de governança. (FILHO e PICOLIN, 2008, p. 1180)

De acordo com FONTES FILHO (2003), a adoção de boas práticas de governança corporativa tem, fundamentalmente, a finalidade de resolver problemas de agência entre proprietários e gestores. A teoria da agência ocupa um problema central nos modelos de governança. Se não ocorresse a separação entre a propriedade e o gestor, não ocorreriam os problemas de agência e, por consequência, não seriam necessárias as práticas de governança corporativa. Ao organizar o aparelho do Estado, o governo amplia os problemas de agência a um vasto conjunto de relações, tanto nas organizações vinculadas à administração direta quanto indireta. Entretanto, esses problemas são amplificados e passam a envolver questões que extrapolam as possibilidades dos mecanismos de controle desses problemas.

A relação entre agente e principal deve refletir uma organização eficiente, isto é, em equilíbrio quanto às informações e riscos decorrente do comportamento entre ambos. As condições para a existência e funcionamento da governança corporativa são determinadas, sobretudo, pelo Conselho de Administração, que é responsável pelas decisões estratégicas corporativas da empresa e busca elevar o valor da sociedade e aprimorar a gestão, com foco na sustentabilidade financeira e patrimonial de forma ética e transparente.

Mecanismo de monitoramento como a auditoria interna, pode constituir-se numa atividade que reduz o conflito de agência, ao limitar as ações do agente que, por saber estar sendo monitorado, terá reduzida sua tendência de contrariar os interesses da empresa em virtude dos seus próprios.

Apesar de a teoria da agência ser omitida na grande maioria das publicações, sobre auditoria interna, ela é a origem conceitual da atividade de auditoria, como um mecanismo de monitoramento para a redução dos conflitos de agência. A auditoria interna pode ser vista tanto como ferramenta de monitoramento utilizada pelo proprietário (conselho de administração) em relação ao agente (presidente e diretores) como deste em relação aos empregados, determinando se a área estará subordinada ao Conselho de Administração ou à Presidência, em diferentes empresas. (LÉLIS e MARIO, [S.I.:s.n.]. [200-])

Os passos fundamentais para se conseguir uma efetiva governança corporativa nas entidades públicas, segundo PEREIRA (2010), são seis. Três destes elementos – liderança, integridade e compromisso – remetem para as qualidades pessoais de todos na organização. Os outros três elementos – responsabilidade, integração e transparência – são principalmente o produto das estratégias, sistemas, políticas e processos estabelecidos.

A governança nas empresas estatais requer liderança do governo e/ou do órgão executivo da organização. No setor público, é necessária uma lúcida e transparente comunicação com o Ministro, além de ser fundamental o estabelecimento de prioridades governamentais. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes para serem implementados todos os elementos da governança corporativa. Isto exige uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da empresa.

Neste contexto, o Estado deve clarificar e priorizar os principais objetivos da estatal, ou seja, exigir quanto à clareza da política de propriedade e sua forma de implementação, o não envolvimento do governo com as atividades operacionais da empresa e a autonomia dos conselhos, respeitando seu dever fiduciário perante a própria sociedade.

Uma vez que a sociedade é, em última instância, a proprietária das empresas estatais – o que representa uma complexa relação de agência – cabe às estatais serem, no mínimo, tão transparentes quanto às corporações privadas. Dada sua importância para promover as boas práticas de governança corporativa no país, é correto recomendar que princípios de transparência sejam seguidos de forma exemplar. (FILHO e PICOLIN, 2008, p. 1182)

Os princípios da governança corporativa requerem de todos os envolvidos que identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; considerem quem é responsável, por que, perante quem, e quando. A transparência é também essencial para ajudar a assegurar que os corpos dirigentes são verdadeiramente responsáveis, e isso é importante para uma boa governança.

Segundo FILHO e PICOLIN (2008), as ideias de independência do conselho, presentes na maioria dos códigos de boas práticas de governança corporativa, visam evitar que acionistas majoritários expropiem minoritários, uma vez que membros independentes conferem maior autonomia ao órgão e uma orientação para o bem da empresa e a geração de valor, desvinculando sua atuação dos anseios específicos de sócios controladores.

O desafio real não é simplesmente definir os vários elementos de uma efetiva governança corporativa, mas garantir que eles estão integrados dentro de uma abordagem da organização pelos seus funcionários e bem compreendida e aplicada dentro das estatais. Se estiver corretamente implementada, a governança corporativa pode providenciar a integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter os padrões de desempenho requeridos para atingir as suas metas e objetivos.

Ao Estado e as empresas estatais cabe o reconhecimento do direito de todos os acionistas e assegurar a equidade no tratamento igual acesso à informação da empresa, como referido nos princípios de governança corporativa. O Estado deve ser exemplar nesse comportamento e seguir as melhores práticas relacionadas ao igual tratamento de acionistas.

A proteção e a facilitação do exercício do direito dos acionistas são obtidos mediante aplicação de uma gestão dos negócios fundamentada no respeito pelos direitos do principal (acionista) e a observância do agente (administrador) em estabelecer ações de valoração financeira e patrimonial dos acionistas, baseada nos princípios da legalidade, legitimidade dos papéis e transparência nas relações entre esses atores. (ALMEIDA, KRUGLIANSKAS, SANTOS e GUIMARÃES, 2008, p. 8 e 9)

Os conselhos das empresas estatais devem possuir adequada autoridade, competência e objetividade para desempenhar suas funções e responsabilidades de monitoramento, avaliação de resultados e prestação de contas para a empresa e seus acionistas. Portanto, dimensiona-se a responsabilidade da direção corporativa, não

somente pelas prestações de contas de auditoragem, mas também pela gestão financeira e patrimonial mediante uma avaliação de desempenho e de conduta do gestor.

O objetivo principal da Auditoria Interna é auxiliar a empresa e todos os níveis de gestão no cumprimento das suas responsabilidades em promover sistemas de controle adequados, visando a melhoria da performance e do desenvolvimento sustentável da empresa.

De acordo com OLIVEIRA (2013) *apud* ATTIE (2007),

A importância que a auditoria interna tem nas suas atividades de trabalho serve para a administração, como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas pela companhia, os sistemas contábilísticos e de controles internos estão sendo efetivamente seguidos, e todas as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos. (OLIVEIRA, 2013, p. 13)

Ao tratar da governança corporativa em empresas estatais, é importante colocar que o governo de uma sociedade transcende à gestão da empresa e os conflitos de interesses são iminentes tanto internamente quanto externamente à ela. Nesse caso, é válido recorrer a estruturas de governança corporativa que suportem as relações negociais e mitiguem impasses contratuais.

O grande desafio do Governo é estabelecer um sistema de governança corporativa eficiente que estabeleça e atenda as condições de mercado, mas que não suprima as práticas decorrentes de iniciativas da sociedade, tanto no contexto público como no privado. Uma governança corporativa eficaz deve ser apoiada por toda a organização, e ser claramente entendida e compreendida por todos.

Como Almeida, Kruglianskas, Santos e Guimarães citam em seu artigo que o maior desafio para uma governança corporativa eficiente nas empresas estatais está no fato da “accountability” de desempenho de gestão envolver uma complexa cadeia de agentes (administrador, direção, entidades, proprietárias, ministros e governos) sem a devida clareza e a facilidade para identificar o principal. A governança corporativa, com seu conjunto de melhores práticas, contribui para redução dessa assimetria, na medida em que tem por finalidade aumentar a transparência e a confiabilidade das ações organizacionais.

A compreensão do sistema de governança corporativa nas empresas estatais ultrapassa os princípios axiomáticos constantes nos modelos de governança para as empresas privadas. Por um lado, as empresas públicas têm como base os fundamentos

de administração que alicerçam a empresa privada. Por outro lado, têm-se a complexidade das relações e interações entre os agentes e o principal e a influência da ação política sobre elas.

A auditoria interna, então, se constitui num instrumento de avaliação e monitoramento dos conflitos de agência contribuindo para que os princípios universais de governança corporativa assegurem um tratamento equitativo, transparente e de valores éticos nas relações entre o principal e o agente e a sociedade.

A boa governança no setor público requer, entre outras ações, uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. É por meio de uma gestão estratégica que se torna viável criar valor público. Isso diz respeito à capacidade da administração pública de atender de forma efetiva e tempestiva as demandas ou carências da população que sejam politicamente desejadas, sua propriedade seja coletiva e, requeiram a geração de mudanças sociais que modifiquem aspectos da sociedade.

Com a gestão política, pode-se buscar a obtenção da legitimidade junto aos dirigentes políticos e a população. A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança. Em síntese, tem-se que a governança corporativa é uma forma de gestão que envolve toda a empresa estatal, principalmente seus dirigentes e conselhos, com o objetivo de garantir a continuidade da sociedade, melhorando seu desempenho e valor de mercado, prevalecendo, entre outros, a transparência e a ética.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos que a construção de uma organização sustentável, depende essencialmente da aplicabilidade dos princípios da governança corporativa. Após análise da governança corporativa em empresas estatais, compreendemos que a capacidade de governança passa pela interação entre a capacidade de comando e de direção do Estado, tanto interna quando externamente.

Embora as empresas estatais se organizem com base nos fundamentos de administração que alicerçam a empresa privada, têm sua gestão abrangida por uma complexa e difusa cadeia de agentes e de estrutura ministerial de governo de base política representando o estado.

Portanto, é possível inferir que a governança corporativa na empresa estatal tem sérias limitações e seu exercício enfrenta dificuldades que são, em grande parte, inerentes às próprias características destas empresas. Estas dificuldades, sujeitas ainda a um estudo mais rigoroso, pode decorrer da própria gênese da empresa pública que se mistura com o papel delegado do governo.

Essa lacuna de governança corporativa abre espaço para a ocorrência do conflito de agência como um “*continuum*” na gestão das empresas estatais. O Estado, face as suas interações sociais e políticas não consegue reduzir o conflito de agência. Entretanto, os problemas de agência podem ser mitigados por meio de sistemas de monitoramento e controle nos diversos níveis da organização.

A auditoria interna pode ser vista tanto como ferramenta de monitoramento utilizada pelo proprietário (conselho de administração) em relação ao agente (presidente e diretores) como deste em relação aos empregados. Focada na melhoria dos controles e processos, a auditoria interna se tornou uma aliada na verificação e fiscalização destes controles, proporcionando aos gestores segurança na tomada de decisão.

Dessa forma fica evidenciada a importância da auditoria interna no processo de governança corporativa nas organizações estatais, uma vez que ela contribui para mitigar os conflitos de agência nas mesmas.

O estudo do tema a que se propôs este trabalho é complexo demais e constitui um campo de pesquisa um pouco explorado, um dos motivos pelos quais os muitos questionamentos apontados não poderiam ser respondidos sem uma análise mais detalhada e com respostas imediatas. Assim, muitos questionamentos de grande

relevância foram apenas abordados e citados de forma superficial, sem terem sido esclarecidos, mas que permanecem como indicações para o prosseguimento desta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de; KRUGLIANSKAS, Isak; SANTOS, Silvio Aparecido dos; GUIMARÃES, Antonio Teodoro Ribeiro. A governança corporativa em empresa pública e a visão de suas práticas pelos stakeholders. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais**, Rio de Janeiro, 2008, p. 1-15.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

CARVALHAL, Raquel Lourenço; RÊGO, Ricardo Bordeaux. Teoria do agente, teoria da firma e os mecanismos de governança corporativa no Brasil. **Relatórios de pesquisa em engenharia de produção**, v. 10, n. 13.

CHAGAS, José Ferreira. **Governança Corporativa – aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações**. Fortaleza, p. 1-10, [200-].

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 28 de Maio de 2016.

FERNANDES, Francisco Carlos; MACHADO, Débora Gomes. Teoria da agência e governança corporativa: uma reflexão acerca da relação de subordinação organizacional da contabilidade à administração. In: SIMPOI, 2011, Blumenau. **Anais**, Blumenau: 2011, p. 1-16.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança organizacional aplicado ao setor público. In: VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2003, Panamá. **Anais**, Panamá, 2003, p. 1-16.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança Corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, nov./dez. 2008.

GODOY, Paulo de; MARCON, Rosilene. Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência

em uma instituição bancária. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 4, p. 168-210, nov. 2005/jul. 2006.

IIA – The Institute of Internal Auditors, (2009), “Internl Auditing Definition”. Disponível em: <<http://www.theiia.org/GTF/Def.htm> . Acesso em: 28 de Maio de 2016.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed., São Paulo, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Data de acesso: 28 de maio de 2016.

LELIS, Débora Lage Martins; MARIO, Poueri do Carmo. **Auditoria interna com foco em governança, gestão de risco e controle interno: análise da auditoria interna de uma empresa do setor energético**. [S.I.:s.n.]. [200-]

KRIECK, Piter August; KAYO, Eduardo Kazuo. Teoria da agência e governança corporativa: um estudo de evento em fusões e aquisições de 2000 a 2012. **Revista de Finanças Aplicadas**, p. 1-17, fev. 2014.

MAIA, Matheus Silva; SILVA, Marlene Ribeiro da; DUEÑAS, Rodrigo; ALMEIDA, Priscila Plaza de; MARCONDES, Sérgio; CHING, Hong Yuh. Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, n. 1, p. 54-70, jan./abr. 2005.

MIRANDA, Maria Bernandete. Sociedade de economia mista e concentração de empresas. **Revista Virtual Direito Brasil**, v. 5, n. 1, p. 1-11, 2011.

MIRANDA, Rubens Augusto de; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, jul./ago. 2011.

MORAIS, Maria Georgina da Costa Tamborino. A importância da auditoria interna para a gestão: caso das empresas portuguesas. In: 18º CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 08., 2008, Gramado. **Anais dos trabalhos científicos**. Belo Horizonte: 2008, p.1-15.

OLIVEIRA, Denise Silva; GOMES, Gilson Freire de Fontoura; PORTO, Livia Carolina de Medeiros. A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações

em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. **Revista de Ciências Gerenciais**, Anhanguera, v. 1, n. 1, p. 2-19, set. 2012.

PAI, Leocir Dal. Governança corporativa & ética nas organização. **Revista multidisciplinar da Uniesp**. São Paulo, n. 6, p. 90-102, dez. 2008.

PELEIAS, Ivam Ricardo; SEGRETI, João Bosco; COSTA, Catarina de Araújo. Comitê de auditoria ou órgãos equivalentes no contexto da Lei Sarbanes-Oxley: estudo da percepção dos gestores de empresas brasileiras emitentes de American Depositary Receipts – ADRs. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 41-65, jan./mar. 2009.

PEREIRA, Joana Sofia Reis. **A auditoria e a gestão do risco empresarial**. 2012. 297 f. Tese (Mestrado em Auditoria e Análise Financeira) – Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, 2012.

PEREIRA, José Matias. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010.

OLIVEIRA, Ivete Teixeira. **Auditoria interna e externa – uma perspectiva de complementariedade**. (Licenciatura em Contabilidade e Administração) – Instituto Superior de Ciência Econômicas e Empresariais, Praia, 2013.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE-Clássicos**, v. 48, n. 2, p. 79-86, abr./jun. 2008.

SROUR, Gabriel. Práticas diferenciadas de governança corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras. **RBE**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 4. P. 635-674, out/dez. 2005.