

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SULLIVAN TEOBALDO DE OLIVEIRA JUNIOR**

**ORÇAMENTO E CONFLITOS DE INTERESSE:  
um ensaio baseado na Teoria da Agência**

**UBERLÂNDIA/MG  
SETEMBRO DE 2025**

**SULLIVAN TEOBALDO DE OLIVEIRA JUNIOR**

**ORÇAMENTO E CONFLITOS DE INTERESSE:  
um ensaio baseado na Teoria da Agência**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientadora: Profa. Dra. Graciela Dias Coelho Jones**

**UBERLÂNDIA/MG  
SETEMBRO DE 2025**

**SULLIVAN TEOBALDO DE OLIVEIRA JUNIOR****Orçamento e conflitos de interesse: um ensaio baseado na Teoria da Agência**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Banca de Avaliação:**

---

Profª. Dra. Graciela Dias Coelho Jones – UFU  
Orientadora

---

Prof. – Blind Review  
Membro

---

Prof. – Blind Review  
Membro

## RESUMO

Este ensaio teórico tem como objetivo refletir sobre possíveis conflitos de interesse que impactam no processo orçamentário, à luz da Teoria da Agência, abrangendo as dinâmicas das relações entre os principais e os agentes envolvidos nesse processo. O ensaio destaca como a assimetria de informações e os desalinhamentos de objetivos podem impactar o processo orçamentário bem como a relação existente entre os acionistas e diretores. Destaca-se como a assimetria de informações e os desalinhamentos de objetivos podem distorcer o processo orçamentário. Numa análise crítica de possíveis conflitos que podem existir no contexto das questões relacionadas ao processo orçamentário, buscou-se de forma preliminar um maior aprofundamento da discussão sobre as fontes de conflito nesse contexto. Destaca-se a relevância da Governança Corporativa e da ética na gestão para mitigar tais conflitos. O ensaio contribui para a área ao evidenciar a complexidade das relações de interesse e os impactos para as práticas orçamentárias e ao propor caminhos para futuras pesquisas empíricas. A Teoria da Agência oferece um arcabouço robusto para entender e abordar os desafios inerentes à gestão orçamentária nas organizações, bem como tem potencial para explicar os conflitos existentes.

**Palavras-chave:** Teoria da Agência. Orçamento. Conflitos de Interesse. Governança Corporativa. Assimetria de Informação.

## ***ABSTRACT***

*This theoretical essay aims to reflect on possible conflicts of interest that impact the budgetary process, in light of Agency Theory, encompassing the dynamics of relationships between principals and agents involved in this process. The essay highlights how information asymmetry and misaligned objectives can impact the budgetary process, as well as the relationship between shareholders and directors. It also highlights how information asymmetry and misaligned objectives can distort the budgetary process. Through a critical analysis of potential conflicts that may exist in the context of issues related to the budgetary process, we initially sought to delve deeper into the discussion of the sources of conflict in this context. We emphasize the relevance of Corporate Governance and management ethics in mitigating such conflicts. This essay contributes to the field by highlighting the complexity of relationships of interest and their impacts on budgetary practices, and by proposing avenues for future empirical research. Agency Theory offers a robust framework for understanding and addressing the challenges inherent to budget management in organizations, and also has the potential to explain existing conflicts.*

**Keywords:** *Agency Theory. Budget. Conflicts of Interest. Corporate Governance. Information Asymmetry.*

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial tem demandado uma reavaliação crítica das práticas orçamentárias, impulsionada pelas intensas transformações econômicas, tecnológicas e sociais que caracterizam a contemporaneidade (Lenz; Feil, 2016). O orçamento empresarial é um instrumento essencial para o planejamento e controle financeiro, permitindo que as organizações alinhem seus objetivos estratégicos e otimizem a alocação de recursos (Mucci; Frezatti; Dieng, 2016). As organizações enfrentam crescentes desafios relacionados à incerteza dos mercados, à volatilidade dos cenários e à pressão por resultados imediatos, fatores que impactam diretamente a elaboração e a execução dos orçamentos (Andrade, 2020).

Na execução orçamentária podem surgir conflitos de interesse entre os diversos agentes organizacionais envolvidos no processo orçamentário, sobretudo quando as decisões são orientadas por metas individuais ou incentivos de curto prazo (Jensen, 2001). Wrubel e Fernandes (2014) destacam que essas dinâmicas podem gerar distorções nas projeções financeiras, comprometendo a transparência e a integridade do orçamento, o que pode afetar a saúde financeira das empresas e sua reputação no mercado.

Por sua vez, a Teoria da Agência, proposta por Jensen e Meckling (1976), explica conflitos ao analisar as relações entre principais e agentes, evidenciando como a assimetria de informações e os interesses divergentes podem afetar as decisões empresariais.

A Teoria da Agência torna-se relevante ao evidenciar os conflitos de interesse que podem surgir entre os diversos agentes organizacionais (Fama; Jensen, 1983). Diante disso, observa-se uma crescente exigência por maior transparência, responsabilidade e alinhamento ético na gestão orçamentária, isso reflete a pressão dos *stakeholders* por práticas mais sustentáveis, reforçando o papel estratégico da governança corporativa (Porto; Jones, 2024) e dos mecanismos de controle interno na promoção da confiança e na redução das assimetrias informacionais dentro das organizações (Coelho; Correia; Andrade, 2017).

Nesse contexto, o presente ensaio teórico tem como objetivo refletir sobre possíveis conflitos de interesse que impactam no processo orçamentário, à luz da Teoria da Agência, abrangendo as dinâmicas das relações entre os principais e os agentes envolvidos nesse processo. O ensaio destaca como a assimetria de informações e os desalinhamentos de objetivos podem impactar o processo orçamentário bem como a relação existente entre os acionistas e diretores. Este ensaio é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e abordagem teórica, baseada em uma revisão bibliográfica.

Devido à sua natureza flexível, a Teoria da Agência pode ser utilizada para analisar distintas relações organizacionais (Fama; Jensen, 1983), incluindo as abordadas no presente ensaio, nas dinâmicas que envolvem o processo orçamentário. Estudos anteriores, como os de Zinga (2015), Costa e Melo (2017), Pagnussat *et al.* (2019), Pereira e Jones (2019) e Pedroso (2023) estudaram o potencial da Teoria da Agência para explicar conflitos de interesse em abordagens e situações diferentes das propostas pelo presente ensaio teórico.

A importância em se estudar o assunto, está no fato de que o presente ensaio teórico traz o potencial da Teoria da Agência para explicar outros conflitos de interesse no ambiente organizacional, o que pode ampliar a literatura, ao trazer novas possibilidades para o estudo da Teoria da Agência (Fama; Jensen, 1983, Lourenço e Sauerbronn (2017). O estudo contribui, ainda, para uma reflexão sobre os aspectos éticos e de conduta dos agentes envolvidos no processo orçamentário, especialmente quando seus interesses pessoais se sobrepõem aos objetivos organizacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Processo Orçamentário: ênfase no Orçamento de Vendas

O orçamento empresarial desempenha um papel central na definição de metas, no controle de despesas e na avaliação do desempenho organizacional (Lenz, 2016). Além de ser um instrumento financeiro, o orçamento também influencia o comportamento organizacional. Estudos indicam que a rigidez excessiva no orçamento pode gerar efeitos negativos, como comportamento disfuncional dos gestores e manipulação de informações financeiras para atingir metas impostas (Merchant; Van der Stede, 2017). Um dos principais desafios é equilibrar o controle financeiro e a flexibilidade operacional, especialmente em cenários de alta volatilidade (Queiroz; Araújo, 2024).

O orçamento de vendas é um dos pilares fundamentais do planejamento financeiro e estratégico de uma organização, pois serve como base para a definição das metas e para o alinhamento dos demais orçamentos operacionais. Conforme Sanvicente e Santos (2018), o produto do orçamento está diretamente relacionado ao Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), uma vez que reflete a estimativa de receitas, custos e despesas, impactando diretamente no lucro da empresa. Dessa forma, um orçamento de vendas bem estruturado permite à organização projetar sua rentabilidade e tomar decisões estratégicas embasadas em dados concretos.

A projeção de vendas representa a primeira etapa do processo orçamentário, sendo essencial para determinar a viabilidade financeira e operacional de uma empresa. Segundo Cruz e Andrich (2024), essa projeção é determinante porque fornece diretrizes para as áreas de Produção, Compras e Logística, garantindo que os recursos necessários estejam alinhados com a demanda esperada. Além disso, ao prever possíveis variações no mercado, as empresas podem adotar estratégias para mitigar riscos e maximizar oportunidades de crescimento.

A importância do orçamento de vendas está relacionada ao seu papel na definição dos objetivos estratégicos da organização. De acordo com Barbosa, Cozer e Borghi (2024), ao estabelecer metas realistas baseadas em análises históricas e tendências de mercado, o orçamento de vendas se torna um instrumento importante para o acompanhamento do desempenho empresarial. Esse controle permite ajustes periódicos na estratégia, garantindo maior precisão nas previsões e promovendo a sustentabilidade financeira do negócio.

O orçamento de vendas no processo orçamentário é de grande valor para assegurar a competitividade e a saúde financeira das empresas. A integração desse planejamento com as demais áreas da organização possibilita um alinhamento eficiente dos recursos e a maximização dos resultados, reforçando a necessidade da utilização de metodologias adequadas na elaboração das projeções, como análise de tendências históricas, pesquisa de mercado e análise de cenários, garantindo um orçamento preciso e confiável (Barbosa; Cozer; Borghi, 2024). Subestimar as vendas pode levar a perdas de oportunidade, com falta de produtos e redução no faturamento, enquanto superestimar pode resultar em altos custos de armazenamento e desperdício de recursos financeiros. Dessa forma, uma precisão nas estimativas de vendas é essencial para equilibrar oferta e demanda, garantindo um fluxo operacional eficiente e alinhado com os objetivos organizacionais (Silveira, 2024).

Outro aspecto fundamental do orçamento de vendas é a sua influência na precificação e nas estratégias comerciais. Ao definir metas de vendas com base em dados concretos e previsões realistas, a empresa pode estabelecer preços competitivos e desenvolver campanhas promocionais que impulsionem as vendas sem comprometer a margem de lucro. Além disso, um orçamento bem elaborado permite avaliar a viabilidade de descontos e condições especiais para clientes, garantindo um equilíbrio entre competitividade e rentabilidade (Silva; Oliveira, 2024).

Por fim, é importante ressaltar que o orçamento de vendas deve estar alinhado às estratégias de longo prazo da empresa. Ao integrar as projeções de vendas com o planejamento estratégico, as organizações conseguem antecipar desafios, otimizar investimentos e garantir a sustentabilidade do negócio (Silva; Oliveira, 2024).

## 2.2 Teoria da Agência

A Teoria da Agência analisa as relações entre principal e agente, destacando os conflitos de interesse que surgem com a delegação de poder, pois os agentes nem sempre agem em benefício dos principais, o que pode gerar custos adicionais, ou seja, custos de agência (Eisenhardt, 1989).

O termo Teoria da Agência foi citado pela primeira vez de forma estruturada no artigo clássico de Michael C. Jensen e William H. Meckling, publicado em 1976, intitulado *"Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"*, na revista *Journal of Financial Economics*. Nesse trabalho, os autores formalizaram a teoria ao analisar os conflitos de interesse entre os proprietários (principais) e os gestores (agentes) de uma empresa, destacando os custos decorrentes dessa relação, conhecidos como custos de agência.

Os custos de agência incluem a necessidade de monitoramento das ações dos agentes para garantir que atuem de acordo com os interesses do principal, incentivos para alinhar os interesses e as perdas decorrentes de decisões subótimas que podem ser tomadas quando os agentes priorizam seus próprios interesses. Esses custos podem afetar a eficiência da relação contratual e demandar esforços para mitigar os conflitos de interesse entre as partes (Souto; Reis; Borgert, 2022).

A pressão por resultados pode levar gestores a distorcerem estimativas orçamentárias para obter vantagens, seja assegurando mais recursos para seus departamentos ou ocultando déficits. Nesse cenário, os custos de agência se manifestam na necessidade de auditorias frequentes, implementação de controles internos e incentivos que alinhem os interesses dos agentes aos dos principais. A auditoria é necessária na mitigação desses conflitos, garantindo a transparência das informações orçamentárias e protegendo os interesses dos *stakeholders* (Gesser *et al.*, 2022).

A amplitude da Teoria da Agência possibilita sua aplicação em diferentes relações dentro das organizações, envolvendo desde gestores e acionistas até fornecedores e compradores (Fama; Jensen, 1983), incluindo sua relevância para a análise do processo orçamentário.

### 2.2.1 Exemplos de Conflitos de Agência

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com exemplos práticos de relações conflituosas entre principal e agente:

Quadro 1 – Relações entre Principal e Agente

Principal	Agente	Relação e Possíveis Conflitos
Acionista	Gestor de empresa	Os acionistas esperam maximização do valor da empresa, mas os gestores podem priorizar interesses próprios, como remuneração e estabilidade.
Governos	Empresas concessionárias de serviços públicos	O governo busca eficiência na prestação de serviços essenciais, mas as empresas podem visar maximizar lucros, comprometendo a qualidade dos serviços.
Empregador	Funcionário	O empregador deseja produtividade e comprometimento, enquanto o funcionário pode buscar minimizar esforços ou priorizar benefícios pessoais.
Cliente	Empresa prestadora de serviços	O cliente espera serviços de qualidade, mas a empresa pode buscar reduzir custos, afetando a satisfação do consumidor.
Paciente	Médico	O paciente deseja o melhor tratamento possível, mas o médico pode ser influenciado por questões financeiras, como uso de procedimentos mais caros.
Conselho de Administração	Executivos de grandes empresas	O conselho busca o crescimento sustentável da empresa, enquanto os executivos podem priorizar estratégias de curto prazo para bonificação própria.
Investidores	Empresas de tecnologia	Investidores desejam retorno financeiro consistente, mas empresas podem direcionar recursos para inovações arriscadas sem garantir rentabilidade.
Estado	Grandes corporações multinacionais	O Estado busca regulação e arrecadação justa de impostos, enquanto corporações podem buscar brechas fiscais para minimizar tributação.
Fornecedores	Grandes varejistas	Fornecedores buscam relações comerciais equilibradas, enquanto grandes varejistas podem impor prazos longos de pagamento e margens reduzidas.

Fonte: Adaptado de Martinez (1998).

A pesquisa de Zinga (2015) analisou os problemas de agência em pequenas e médias empresas (PMEs) não cotadas, investigando como o envolvimento familiar na propriedade e gestão afeta o desempenho, os custos de agência e a eficácia dos mecanismos de controle interno. Utilizando uma amostra de 2.978 PMEs entre 2005 e 2011, os resultados mostraram que a presença familiar influencia a rotação de ativos de maneira não linear, mas não impacta os custos discricionários dos gestores. Além disso, a interação entre a propriedade e a gestão familiar está associada ao racionamento de crédito, sendo a liquidez financeira e o nível de endividamento fatores determinantes para a maturidade da dívida e os gastos financeiros. O estudo também revelou que os efeitos dos mecanismos de controle no desempenho variam ao longo do tempo e dependem dos indicadores analisados. Aplicando os princípios da Teoria da Agência, Zinga (2015) demonstrou que a estrutura de propriedade e gestão, especialmente em empresas familiares, tem um impacto significativo no desempenho financeiro das PMEs, e que

os mecanismos de controle podem ajudar a mitigar os conflitos de interesse. Em resumo, o estudo conclui que a presença da família e as práticas de controle interno desempenham um papel importante na gestão financeira e no desempenho das PMEs.

O estudo de Costa e Melo (2017) aponta que os principais conflitos de agência em cooperativas de crédito são originados pela assimetria informacional e pela permanência prolongada de membros em cargos diretos, o que dificulta o controle sobre as ações dos gestores e gera divergências entre seus interesses e os associados. A pesquisa conclui que a delegação de responsabilidades, como mecanismo para mitigar esses conflitos, pode melhorar a governança, promovendo maior participação e transparência nas decisões. Além disso, a implementação das Diretrizes de Governança Corporativa do Banco Central, com foco na representatividade, comunicação e fiscalização, é essencial para reduzir esses conflitos e garantir a sustentabilidade das cooperativas. Contudo, as limitações do estudo, como a amostra restrita e a dependência dos depoimentos de delegados, sugerem a necessidade de expandir a pesquisa para outras cooperativas e estados, bem como investigar o impacto dos incentivos financeiros na participação dos delegados, a fim de aprofundar a compreensão dos conflitos de agência e aprimorar as práticas de governança nessas instituições.

No estudo de Lourenço e Sauerbronn (2017) são apresentadas outras possibilidades sociológicas para o estudo da Teoria da Agência, quando os autores sugerem novas formas de olhar para: o agente e os elementos que influenciam e explicam a ação humana, para as estruturas de poder, e para os níveis de análise.

A investigação de Pagnussat *et al.* (2019) reforça a importância da Governança Corporativa como um mecanismo essencial para minimizar os conflitos de agência e aprimorar a transparência organizacional. A pesquisa evidenciou que a assimetria informacional entre o agente e o principal pode gerar insegurança nas relações empresariais, sendo possível mitigá-la por meio de auditorias internas eficazes e previsões anuais bem estruturadas. Além disso, os autores observaram que a Governança Corporativa não apenas contribui para o alinhamento de interesses entre gestores e acionistas, mas também desempenha um papel relevante na redução da evasão fiscal e no fortalecimento da responsabilidade social corporativa. Dessa forma, o estudo destaca a necessidade contínua de adoção e aprimoramento dessas práticas para garantir maior confiabilidade e sustentabilidade nas organizações.

Moolchandani e Kar (2022) em sua pesquisa descrevem que empresas familiares na Índia costumam manter menos dinheiro em caixa, o que reduz sua valorização no mercado. Esse comportamento está ligado a conflitos entre os membros da família controladora e os acionistas minoritários, conhecidos como conflitos de agência do tipo principal-principal (PP).

Investidores desconfiam que o caixa disponível possa ser usado para interesses pessoais da família. O artigo destaca que esses problemas são agravados pela fragilidade do ambiente institucional indiano.

Matinheikki *et al.* (2022) propõem uma ampliação da Teoria da Agência para analisar os relacionamentos em cadeias de suprimentos. A partir de uma revisão sistemática que integra quatro disciplinas distintas, os autores classificam os mecanismos de governança e os tipos de relações comprador-fornecedor. O estudo destaca a relevância da assimetria de informação e do risco moral nesses contextos, além de apresentar uma tipologia útil para compreender redes de suprimentos complexas.

Rahman, Zhu e Hossain (2023) analisaram como a estrutura de propriedade familiar em empresas chinesas influencia a escolha do auditor e os valores pagos por seus serviços. O estudo mostra que essas empresas contratam com menos frequência auditores da Big-4, grupo formado pelas quatro maiores empresas globais de auditoria (PwC, Deloitte, EY e KPMG), por enfrentarem menos conflitos entre sócios e gestores (conhecidos como conflitos de agência tipo I). Em contrapartida, enfrentam mais conflitos entre acionistas controladores e minoritários (agência tipo II), o que eleva o risco percebido e os custos com auditoria. A escolha do auditor revela, assim, as particularidades dos desafios internos dessas empresas.

Kayo, Silva e Martelanc (2023) aplicam a Teoria da Agência para entender como os empréstimos subsidiados do BNDES influenciam as decisões de investimento das empresas. De acordo com essa teoria, a dívida deveria controlar o comportamento dos gestores, limitando gastos excessivos e alinhando seus interesses aos dos acionistas. No entanto, o estudo revela que, ao receberem crédito subsidiado com menor custo e fiscalização, as empresas tendem a investir mais do que o necessário, comprometendo a eficiência. Isso mostra que, em vez de agir como ferramenta de controle, a dívida subsidiada pode enfraquecer os mecanismos de governança, gerando efeitos contrários aos previstos pela teoria.

Amin, Scheepers e Malik (2023) sugerem que a avaliação e o monitoramento de projetos (M&A) fortalecem os vínculos entre os participantes dos projetos e contribuem para melhores resultados. Com base na Teoria da Agência, os autores explicam que o M&A ajuda a reduzir a assimetria de informações e os conflitos de interesse entre os envolvidos. A participação ativa dos stakeholders torna as decisões mais eficazes. Assim, o M&A é apresentado como um mecanismo essencial de governança.

Em uma análise recente, Pedroso (2023) analisou a relação entre governança corporativa e conflitos de agência no contexto de fraudes contábeis, tendo o caso das Americanas S/A como estudo de caso. A autora destaca a necessidade de práticas de governança eficazes para mitigar

conflitos de agência e prevenir fraudes financeiras, evidenciadas no escândalo de 2023, quando a empresa utilizou práticas fraudulentas, como transações complexas e operações de risco sacado, para distorcer suas demonstrações contábeis e apresentar uma imagem financeira artificialmente favorável. O rombo de R\$ 45 bilhões, resultante dessas práticas, culminou em um pedido de recuperação judicial e um colapso no valor das ações, prejudicando pequenos investidores. A pesquisa, realizada com metodologia descritiva e qualitativa, analisou os documentos divulgados sobre o caso, concluindo que a ausência de uma governança corporativa robusta e de auditorias eficazes permitiu que tais práticas ocorressem, evidenciando a importância de um sistema de controle eficaz para evitar distorções contábeis e danos financeiros significativos.

Berghmans (2024) destaca que a relação entre principal e agente pode mudar ao longo do tempo, sendo influenciada por fatores históricos, sociais e institucionais. Com base em três casos dos Países Baixos do Sul, o autor demonstra que decisões anteriores moldam as relações futuras. A abordagem histórica permite compreender como essas relações se adaptam a diferentes contextos. O autor defende que teorias sobre agência devem considerar esses fatores para serem mais realistas.

Pereira e Jones (2024) analisam os desafios éticos enfrentados por contadores diante das expectativas empresariais por resultados positivos, mostrando que, mesmo com a existência de normas reguladoras, como o Código de Ética Profissional do Contador, há risco de manipulação de dados orçamentários. Esses estudos reforçam a importância da governança corporativa e da conduta ética como pilares para a credibilidade e sustentabilidade das organizações.

Dote-Pardo, Contreras-Henríquez e Espinosa Jaramillo (2025) realizaram uma revisão sistemática para analisar como os custos de agência afetam empresas familiares em países emergentes. Os autores identificaram que a concentração de poder nas mãos da família pode, por um lado, alinhar os interesses entre proprietários e gestores, mas, por outro, gerar conflitos com acionistas minoritários. Esses problemas se intensificam em contextos com instituições frágeis e pouca regulação. O estudo destaca a importância de mecanismos de governança adequados para minimizar esses conflitos e garantir maior transparência e equilíbrio na gestão.

Devido a assimetrias informacionais e possíveis conflitos de interesse, o principal pode enfrentar dificuldades em garantir que o agente atue de forma alinhada aos seus objetivos. Esse problema é amplamente discutido na contabilidade, na administração e nas finanças, dado que envolve custos de monitoramento e mecanismos de incentivos para reduzir divergências (Oliveira; Benvindo; Freitas, 2024).

## 2.2.2 Aplicação da Teoria da Agência no Processo Orçamentário

No estudo de Lavarda *et al.* (2015), intitulado "Os Efeitos da Participação Orçamentária na Perspectiva das Teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional: um estudo de caso", os autores exploram a percepção de gestores de nível médio sobre os efeitos da participação no processo orçamentário. A pesquisa destaca como as Teorias da Agência, Contingência e Justiça Organizacional influenciam a dinâmica orçamentária dentro das organizações. Sob a ótica da Teoria da Agência, os gestores são vistos como agentes que buscam alinhar seus interesses aos dos principais, revelando que a participação orçamentária, quando bem estruturada, pode ser vista como um meio de reduzir os conflitos de agência e melhorar a percepção de justiça entre os membros da organização, influenciando positivamente os resultados organizacionais.

A aplicação da Teoria da Agência no processo orçamentário evidencia a importância da ética profissional e dos mecanismos de controle para reduzir conflitos entre os agentes envolvidos na elaboração e gestão do orçamento empresarial. A adoção de práticas mais rigorosas de *compliance* e governança pode minimizar os custos de agência e fortalecer a confiança nas informações financeiras, contribuindo para uma gestão orçamentária mais eficiente e transparente (Nogueira *et al.*, 2022).

A Teoria da Agência proporciona um referencial para compreender e minimizar os conflitos de interesse nas relações organizacionais, sobretudo no contexto orçamentário. Sua aplicação destaca a necessidade de instrumentos eficazes de monitoramento, como auditorias independentes e diretrizes de conduta, que assegurem a convergência dos interesses entre agentes e principais. Além disso, a adoção de práticas voltadas à transparência e à governança não apenas fortalece a confiança nas instituições, mas também aprimora a eficiência na alocação dos recursos públicos e privados. Ao incorporar esses princípios, as organizações podem aprimorar a tomada de decisão orçamentária, reduzindo riscos de assimetria informacional e favorecendo um ambiente institucional mais equitativo e sustentável (Nogueira *et al.*, 2022).

Uma pesquisa realizada por Ribeiro *et al.* (2024) avaliou a qualidade da informação contábil e fiscal nos municípios da Região Metropolitana de Maringá, utilizando o ranking da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) como base. Esse ranking visa promover a transparência na gestão pública, um fator fundamental para garantir que os gestores públicos (agentes) divulguem informações claras e acessíveis sobre a alocação de recursos. A análise está diretamente relacionada à Teoria da Agência, que descreve a relação entre principal (sociedade)

e agente (gestores públicos), caracterizada por potenciais divergências de interesses. No contexto do processo orçamentário, a Teoria da Agência explica como a assimetria de informações entre esses dois grupos pode gerar conflitos, uma vez que os gestores públicos têm mais conhecimento sobre as decisões orçamentárias do que a sociedade, o principal. A falta de transparência pode aumentar essa assimetria, dificultando o controle social e o alinhamento entre os interesses dos agentes e os da sociedade.

O estudo revela que a transparência na divulgação de informações contábeis e fiscais é um pilar fundamental para uma gestão pública eficaz, funcionando como um mecanismo para mitigar a assimetria informacional e fortalecer o controle social. Essa transparência não apenas otimiza o processo orçamentário e atenua os conflitos de agência, mas também fomenta a confiança e a eficiência na administração dos recursos públicos. Ao destacar a importância da clareza e da acessibilidade das informações, a pesquisa sublinha o papel crucial da transparência na promoção de uma gestão fiscal responsável e na consolidação de uma relação de confiança entre o poder público e os cidadãos (Ribeiro et al., 2024).

Um exemplo clássico de conflito pode ser observado na relação entre empresários e contadores (Pereira; Jones, 2024). O empresário (principal) tem interesse na maximização dos lucros e na valorização da empresa, enquanto o contador (agente) deve garantir que as projeções financeiras e orçamentárias sejam fidedignas, respeitando normas e regulamentações. Pereira e Jones (2024) esclarecem em sua pesquisa que o Código de Ética Profissional do Contador (NBC PG 01) busca minimizar conflitos de interesse e garantir a integridade das informações financeiras. Ainda assim, mesmo com essas diretrizes, a busca por resultados pode levar à manipulação de projeções e relatórios orçamentários para atender a interesses específicos dentro da organização.

Com base na abordagem de Pereira e Jones (2024) pode-se concluir que a Teoria da Agência permite compreender os dilemas morais enfrentados por gestores e contadores no contexto orçamentário, que frequentemente precisam equilibrar a demanda por resultados com a obrigação de manter a transparência financeira. Casos concretos mostram que práticas inadequadas na gestão orçamentária podem comprometer a saúde financeira das empresas e levar a sanções legais, reforçando a necessidade de uma conduta ética rigorosa e do fortalecimento da governança corporativa.

Os estudos demonstram que a governança corporativa pode contribuir para reduzir conflitos de agência e melhorar a qualidade das informações financeiras, impactando positivamente no orçamento.

### 3. REFLEXÃO SOBRE POSSÍVEIS CONFLITOS DE INTERESSE

O presente tópico apresenta a reflexão teórica sobre os possíveis conflitos de interesse que podem impactar no processo orçamentário, bem como a relação entre acionista e diretores, discutidos pelo presente ensaio teórico. A reflexão teórica é fundamentada, à luz da Teoria da Agência, com objetivo de refletir sobre possíveis conflitos de interesse no processo orçamentário e na relação entre acionistas e diretores.

A escolha dos subtópicos foram baseadas na análise da literatura especializada, das principais relações entre Principal e Agente que apresentam potencial de conflito no processo orçamentário. Os critérios que guiaram a seleção desses temas foram: (i) a frequência com que esses conflitos apareceram em estudos anteriores; (ii) a relevância teórica para a aplicação da Teoria da Agência; e (iii) a contribuição para uma compreensão crítica do orçamento sob distintas perspectivas organizacionais.. Essa estruturação em subtópicos possibilitou uma análise estruturada e comparativa, evidenciando de maneira clara como a assimetria informacional e os conflitos de objetivos se expressam em diversos cenários organizacionais.

#### 3.1 Conflito: Departamento de Vendas (Agente) versus Controladoria da Empresa (Principal)

Sob a ótica da Teoria da Agência, um conflito de interesses pode surgir quando um executivo de vendas, na posição de Agente, busca maximizar sua remuneração variável atrelada a bônus anual, enquanto a Controladoria empresa, como Principal, visa um Orçamento de Vendas realista e sustentável. Esse desalinhamento pode ocorrer, por exemplo, quando o executivo pressiona pela redução das metas orçamentárias, alegando um cenário econômico desfavorável. Com metas mais baixas, ele pode atingi-las mais facilmente e garantir a obtenção dos bônus com menor esforço. Como consequência, a empresa corre o risco de trabalhar com projeções subestimadas, perder competitividade e alocar recursos de forma ineficiente, comprometendo seu crescimento e sustentabilidade a longo prazo (Fink, 2000).

A harmonização entre previsões de vendas, capacidade produtiva e a gestão de estoques não só garante a continuidade operacional de uma empresa, mas também se torna um fator fundamental para manter a rentabilidade e satisfazer as expectativas dos consumidores. Quando as previsões de vendas não se alinham com a capacidade de produção ou com a disponibilidade de materiais, surgem desajustes que afetam toda a operação da empresa, comprometendo seu desempenho financeiro (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2018).

### **3.2 Conflito: Departamento de Vendas (Agente) versus Departamento de Produção (Principal)**

A interação entre os departamentos de Vendas, Produção e Compras é importante para a sustentabilidade organizacional, pois garante a fluidez dos processos e o atendimento das necessidades do mercado. No entanto, essa colaboração também pode se tornar uma fonte significativa de conflitos de interesse. Tais divergências decorrem da diferença nos objetivos de cada setor e da interdependência entre as atividades de cada um e, ainda de previsões orçamentárias. Os princípios da gestão de operações e administração da produção destacam que esses conflitos são uma consequência inevitável de interesses divergentes, onde a busca por maximizar a eficiência em um departamento pode gerar dificuldades nos outros (Chopra; Meindl, 2019).

A relação entre o Departamento de Vendas e o Departamento de Produção e Compras frequentemente tende a ter conflitos, pois cada um busca defender seus próprios interesses. O Gestor de Vendas (Agente) geralmente tem como prioridade atender a uma alta demanda do mercado e maximizar o faturamento, e, para isso, faz previsões de vendas otimizada. Com base nisso, o Gestor de Vendas (Agente) pressiona o Departamento de Produção (Principal) a ter folga em termos de estoques de produtos, esperando suprir um volume significativo de clientes. No entanto, o Gestor de Produção (Principal) busca cumprir metas internas de eficiência e controle de custos, e, para isso, mantém níveis previstos de produção, visando evitar desperdícios e alcançar seus objetivos de eficiência na produtividade e alcance da melhor performance orçamentária. Essa estratégia, no entanto, pode resultar em escassez de produtos disponíveis para a venda, prejudicando o faturamento e a reputação da empresa, pois os consumidores, ao não encontrarem o que procuram, podem buscar a concorrência (Hedlund *et al.*, 2021).

O Gestor de Vendas (Agente) pode pedir ao Gestor de Produção (Principal) para ajustar a linha de produção a fim de atender a um pedido urgente de um grande cliente ou atender a uma demanda sazonal. No entanto, o Gestor de Produção, além de ter que considerar os custos operacionais, pode se deparar com restrições orçamentárias que limitam a capacidade de produção extra. O Gestor de Vendas (Agente) insiste na necessidade de adaptar a produção para atender às demandas específicas do mercado, enquanto o Gestor de Produção (Principal) defende que tais ajustes podem comprometer a estabilidade financeira e a previsão orçamentária (Hedlund *et al.*, 2021).

O Gestor de Vendas (Agente) pode planejar campanhas promocionais agressivas para aumentar as vendas e atrair novos clientes, o que implica na necessidade de produção acelerada. No entanto, o Gestor de Produção (Principal) pode argumentar que aumentar a produção de forma rápida impacta o Orçamento, devido ao aumento de custos com matéria-prima, horas extras ou até mesmo a necessidade de ajustes na linha de produção. O Gestor de Vendas, por sua vez, defende que essas campanhas são essenciais para atingir as metas de vendas e aumentar a participação no mercado, mas o Gestor de Produção precisa equilibrar essas demandas com as limitações orçamentárias e a sustentabilidade operacional da empresa (Silva; Ribeiro; Santos, 2025).

### **3.3 Conflito: Departamento de Produção (Principal) versus Departamento de Compras (Agente)**

Um conflito comum é quando o Gestor da Produção (Principal) exige uma quantidade específica de matérias-primas para atender à demanda de produção de forma eficiente e sem interrupções. No entanto, o Departamento de Compras (Agente) pode enfrentar dificuldades para cumprir essa demanda devido a questões externas, como atrasos nos fornecedores ou flutuações nos preços das matérias-primas. Para evitar impactos financeiros, o Departamento de Compras (Agente) pode adiar as compras ou optar por quantidades menores, gerando um descompasso entre o que a produção precisa e o que é efetivamente adquirido. Esse conflito pode resultar em paradas na produção, atraso nos prazos de entrega ao cliente e um impacto negativo na competitividade da empresa (Santos *et al.*, 2021).

O conflito entre os Departamentos de Compras e Produção pode ocorrer quando o gestor de Produção (Principal) solicita materiais de alta qualidade para garantir a excelência do produto. No entanto, o gestor de Compras (Agente), preocupado com as restrições orçamentárias e a necessidade de reduzir custos, pode optar por fornecedores com produtos mais baratos ou materiais de qualidade inferior. Essa divergência de interesses pode resultar em um produto que não atenda às expectativas de qualidade, afetando a satisfação do cliente e prejudicando a reputação da empresa no mercado. O gestor de Produção (Principal), por sua vez, pode ver isso como uma ameaça à integridade da produção, enquanto o gestor de Compras defende sua decisão com base na necessidade de manter os custos sob controle (Silva; Ribeiro; Santos, 2025).

Como desdobramento, o conflito de interesse também pode acontecer entre Produção e Controladoria, quando o Gestor de Vendas subestima a demanda para facilitar o cumprimento

de metas orçamentárias, e a Controladoria, atuando como Principal, valida o orçamento subestimado, sem considerar os impactos operacionais que irá causar ao Departamento de Produção (Agente). Esse desalinhamento gera consequências como gargalos na produção em períodos de picos não estimados, aumento de custos com produção em caráter de urgência pela falta de previsão adequada e perda de oportunidades de mercado, evidenciando a assimetria de informações e a falta de integração entre os setores, o que compromete a eficiência e a competitividade da empresa (Jensen, 2001).

### **3.4 Conflito: Departamento de Compras (Principal) versus Departamento de Vendas (Agente)**

Em uma empresa, os vendedores (Agentes), ao focarem em alcançar suas metas de vendas no final do período, tomam decisões que aumentam artificialmente as vendas, cortando preços e promovendo vendas de produtos de forma agressiva e não previstas pelo Orçamento. Isso pode resultar em um conflito com o Departamento de Compras (Principal), que, para atender a essa demanda inesperada e garantir que os produtos estejam disponíveis, precisa adquirir mais insumos do que o planejado, comprometendo a performance orçamentária do departamento.

Nesse sentido, vale destacar a importância da projeção de vendas como determinante do processo orçamentário ao fornecer diretrizes para as áreas de Produção, Compras e Logística, garantindo que os recursos necessários estejam alinhados com a demanda esperada (Cruz e Andrich, 2024). Enfim, quaisquer ajustes de demanda podem impactar em todo o processo.

O verdadeiro Principal nesse conflito, porém, é a Controladoria, que tem a responsabilidade de acompanhar o Orçamento e controlar os custos da empresa. Enquanto os vendedores (Agentes) tentam maximizar os seus ganhos pessoais com comissões e bônus pelo alcance de metas, o Departamento de Compras (Principal), sente-se pressionado pela demanda artificial, que se atendida pode comprometer o Orçamento previsto, resultando em compras de estoque maiores do que as previstas e, consequentemente, custos adicionais.

### **3.5 Conflito: Controladoria da Empresa (Principal) versus Departamento de Compras (Agente)**

Na sequência da discussão do último conflito de interesse apresentado, a partir do cenário que resulta em compras de estoque maiores do que as previstas e, consequentemente, custos adicionais, pode-se evidenciar claramente um outro conflito de interesse. O

Departamento de Compras (Agente) toma decisões para atender à demanda imediata do Departamento de Vendas, tendo em vista a pressão que sofre, e a Controladoria (Principal), que busca manter o controle e garantir o cumprimento do orçamento, caracterizando um exemplo da teoria clássica da agência (Brooker, 2002).

Enfim, esse aumento das vendas, impulsionado pelos descontos concedidos pelo Departamento de Vendas no final do período, para cumprir metas e maximizar comissões, impulsiona o Departamento de Compras (Agente) a realizar aquisições não previstas no orçamento aprovado pela Controladoria (Principal). O conflito ocorre entre os Departamentos de Compras e a Controladoria, uma vez que a essa pressiona pela busca de maiores descontos na aquisição de insumos, gerando desconforto com os fornecedores que, em dado momento, encontram-se limitados para oferecê-los. A Controladoria, por sua vez, busca manter o controle financeiro e evitar desvios em relação ao planejamento orçamentário. Esse ambiente tenso pode resultar em pressões internas e externas, prejudicando a relação entre os departamentos e comprometendo o equilíbrio financeiro da empresa (Brooker, 2002).

Também, existe um outro cenário de conflito de interesses em que o Gestor de Compras (Agente) defende a negociação de aquisições de estoques mais elevados, como estratégia para evitar interrupções na produção e garantir melhores condições de negociação com fornecedores, ou seja, poder de barganha e ganho de escala. Entretanto, essa abordagem aplicada pelos Gestores de Compras (Agentes), gera conflitos com a Controladoria (Principal), que visa controlar os custos operacionais e minimizar riscos financeiros, como excesso de armazenagem de insumos e produtos e risco de obsolescência e, principalmente os desvios orçamentários. A falta de alinhamento entre esses departamentos pode comprometer a liquidez e o capital de giro da empresa, evidenciando a necessidade de uma gestão de estoque eficiente para equilibrar demandas produtivas e limitações financeiras (Cachon; Terwiesch, 2019).

### **3.6 Controladoria da Empresa (Principal) versus Gerentes e Funcionários (Agentes)**

A estratégia de superestimar despesas no Orçamento pode ser utilizada por Gerentes e Funcionários (Agentes) para garantir que o orçamento não seja reduzido no futuro, o que pode distorcer as previsões financeiras e dificultar o planejamento orçamentário. Por outro lado, a Controladoria da Empresa (Principal) tenta assegurar os melhores resultados para a empresa. Essa estratégia adotada pode comprometer a projeção da DRE, ou seja, a empresa projetar lucro que não seja verdadeiro e afetar as suas decisões, o que prejudica o planejamento e o crescimento sustentável da empresa (Pires; Sathler, 2018).

A DRE é um relatório essencial para a análise econômica de uma empresa, pois apresenta as receitas, custos e despesas ao longo de um período. Ela permite observar o impacto de diversas variáveis no lucro da organização, evidenciando a relação entre as receitas e as despesas. No entanto, cortes indiscriminados podem prejudicar a qualidade do serviço ou do produto, afetando negativamente a receita e, consequentemente, o lucro (Castro, 2019).

Os Controllers (Principais) são responsáveis por garantir que as operações da empresa sigam o orçamento estabelecido. Eles têm a função de controlar as despesas, limitar os gastos de acordo com as previsões e, ainda, se preocuparem com o cumprimento das metas orçamentárias. Por outro lado, os Gerentes e Funcionários (Agentes), embora precisem operar dentro dos limites orçamentários, frequentemente tendem a buscar maior flexibilidade e aumento dos valores orçados, para ter uma maior folga orçamentária, para lidar com imprevistos, como variações de mercado (flutuação de preço, inflação), custos inesperados com materiais e despesas emergenciais (Nascimento *et al.*, 2024).

Os Controllers (Principais) buscam assegurar que o orçamento seja mais restrito e menos flexível, e respeitado, enquanto os Gerentes e Funcionários (Agentes) têm interesse em uma maior flexibilidade de adaptar o orçamento aos seus interesses pessoais, buscando maior autonomia para lidar com as demandas do dia a dia. Esse conflito de interesse pode ser evidenciado em situações como viagens corporativas, diárias e outras despesas operacionais, que os Controllers vêem como passíveis de corte, enquanto os Gerentes e Funcionários consideram essas despesas essenciais para a execução de suas funções e interesses particulares (Nascimento *et al.*, 2024).

### **3.7 Acionistas (Principais) versus Diretoria Executiva (Agentes)**

A Diretoria Executiva (Agente) pode priorizar estratégias que favoreçam sua remuneração de curto prazo, como recompras de ações e a distribuição de dividendos elevados, enquanto os acionistas (Principal) buscam a maximização do valor da empresa a longo prazo. A recomposição das ações eleva o valor das ações remanescentes, beneficiando os executivos com participação acionária, enquanto os dividendos altos aumentam sua renda imediata. Esse desalinhamento (conflito de interesse) pode levar a decisões que sacrificam investimentos essenciais para o crescimento sustentável da empresa em favor de resultados financeiros de curto prazo, visando satisfação de interesses pessoais dos Diretores (Nassif; Souza, 2013). Por outro lado, os acionistas preferem que recursos sejam alocados, entre outros, em inovação e

P&D para garantir o crescimento a longo prazo, alinhando-se com a Teoria do Valor para o Acionista (Sanvicente, 2018).

Outro conflito pode surgir nas escolhas dos Diretores Financeiros (Agentes) entre financiamento por dívidas ou utilização do capital próprio para expansão. Os Diretores Financeiros (Agentes), em busca de alavancar os lucros, podem optar por endividamento, enquanto os acionistas (Principais), temendo os riscos financeiros, podem optar por estratégias mais conservadoras que preservem a estabilidade a longo prazo, conforme defendido pela Teoria da Estrutura de Capital (Brealey; Myers; Allen, 2018, p. 410).

Uma abordagem importante a ser destacada é o conflito que reflete a tensão entre a Teoria de Crescimento de Empresa (Penrose, 1959), que sugere que a expansão pode gerar retornos futuros significativos, e a Teoria de Agência, que alerta para o risco de decisões impulsivas que favoreçam interesses imediatos da diretoria em detrimento da visão estratégica de longo prazo dos acionistas (Di Petta *et al.*, 2018).

A Teoria da Hierarquia de Preferências (*Pecking Order Theory*), proposta por Myers e Majluf em 1984, comprehende que as empresas priorizam suas fontes de financiamento com base na assimetria de informações entre gestores e investidores, seguindo uma ordem: lucros retidos, dívida e, por último, emissão de ações. Estudos recentes confirmam a relevância dessa teoria, destacando sua aplicabilidade em diferentes contextos, embora fatores como a economia digital e maior transparência possam influenciar essa dinâmica (Costa *et al.*, 2022).

Outro possível conflito entre a Diretoria (Agente) e os acionistas (Principal) pode ocorrer em relação à expansão agressiva de mercado. A diretoria pode pelos seus interesses pessoais, tender a investir pesadamente em novos mercados ou aquisições, com o objetivo de aumentar rapidamente a participação da empresa e os lucros de curto prazo, além de aumentar o reconhecimento e valorização da empresa. No entanto, os acionistas (Principal) podem estar mais preocupados com o risco associado a esses investimentos, temendo que a expansão acelerada comprometa a estabilidade financeira da empresa e reduza os lucros a longo prazo (Jensen, 1986).

O Quadro 2 resume os principais conflitos de interesse que podem surgir entre os diferentes departamentos e funções, que de forma direta ou indireta podem impactar no processo orçamentário e na relação entre acionistas e diretores.

Quadro 2 – Possíveis Conflitos de Interesse Discutidos

Conflitos	Descrição do conflito
Departamento de Vendas (Agente) versus Controladoria da Empresa (Principal)	O conflito surge quando o executivo de vendas, para maximizar bônus anuais, pressiona por metas mais baixas, enquanto a empresa busca um orçamento de vendas realista. Isso pode resultar em projeções subestimadas e uso ineficiente de recursos.
Departamento de Vendas (Agente) versus Departamento de Produção (Principal)	A produção busca cumprir metas internas de eficiência, mas pode ocorrer um desalinhamento com o orçamento de vendas quando a produção precisa ser ajustada para atender a demandas de mercado não previstas. Isso pode gerar escassez de produtos ou custos excessivos.
Departamento de Produção (Principal) versus Departamento de Compras (Agente)	O departamento de Produção solicita materiais de alta qualidade para garantir a excelência do produto. No entanto, o departamento de Compras, preocupado com as restrições orçamentárias e a necessidade de reduzir custos, pode optar por fornecedores com produtos mais baratos ou materiais de qualidade inferior.
Departamento de Compras (Principal) versus Departamento de Vendas (Agente)	O departamento de Compras pode ceder à pressão de vendedores que impulsionam vendas de última hora, comprando mais insumos que o planejado. Isso compromete o orçamento da Controladoria, resultando em excessos de estoque e custos adicionais.
Controladoria da Empresa (Principal) versus Departamento de Compras (Agente)	O departamento de Compras defende negociação de aquisições de estoques mais elevados, como estratégia para evitar interrupções na produção e garantir melhores condições de negociação com fornecedores, ou seja, poder de barganha e ganho de escala; isso gera conflitos com a Controladoria que visa controlar os desvios orçamentários.
Controladoria da Empresa (Principal) versus Gerentes e Funcionários (Agentes)	A Controladoria busca manter o orçamento rígido, enquanto gerentes e funcionários procuram maior folga orçamentária e flexibilidade para lidar com imprevistos.
Acionistas (Principal) versus Diretoria Executiva (Agente)	A Diretoria Executiva pode priorizar ganhos de curto prazo (como recompras de ações e distribuição de dividendos) que beneficiam seus interesses pessoais, enquanto os acionistas preferem investimentos para o crescimento a longo prazo, como inovação e P&D.

Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme o Quadro 2, tem-se uma versão sumariada dos sete possíveis conflitos de interesses e a descrição detalhada dos aspectos relacionados ao conflito. Apesar dos desafios enfrentados, a superação dos conflitos orçamentários depende da construção de uma cultura organizacional voltada à transparência, ao diálogo entre os envolvidos e à busca por decisões baseadas em critérios técnicos e participativos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse ensaio teórico alcançou seu objetivo de refletir sobre possíveis conflitos de interesse que impactam no processo orçamentário, à luz da Teoria da Agência, abrangendo as dinâmicas das relações entre os principais e os agentes envolvidos nesse processo. O ensaio destaca como a assimetria de informações e os desalinhamentos de objetivos podem impactar o processo orçamentário bem como a relação existente entre os acionistas e diretores.

Ao analisar as intrincadas relações de conflito de interesse que podem emergir no contexto das relações apresentadas e na dinâmica entre acionistas e diretores, sob a lente da Teoria da Agência e ao revisitar a literatura existente, foi possível aprofundar a compreensão de como as assimetrias informacionais e os desalinhamentos de objetivos podem influenciar os conflitos de interesses dentro do ambiente organizacional.

As relações discutidas nesse ensaio revelam a complexidade do processo orçamentário empresarial como um campo fértil para o surgimento de tensões. Particularmente, a análise das interações entre os departamentos de Vendas, Produção, Compras e Controladoria, demonstrou como diferentes perspectivas e prioridades podem levar a impasses que comprometem o desempenho do processo orçamentário.

A investigação sobre os conflitos de interesse mostrou que, apesar das particularidades de cada relação, há uma interligação significativa entre elas. Ou seja, uma decisão tomada em um setor pode acabar influenciando outros. Por exemplo, se as metas de vendas forem subestimadas no orçamento, afetará diretamente a produção, que, por sua vez, pressiona as compras e compromete a atuação da controladoria, levando a desequilíbrios financeiros e estratégicos. Esse encadeamento indica que a gestão dos conflitos não deve ser tratada de maneira isolada, mas sim de forma integrada, necessitando de mecanismos de governança que garantam transparência e alinhamento ético. Apesar de a literatura destacar a governança corporativa e a ética profissional como formas de ajudar a reduzir esses conflitos, os resultados discutidos revelam que, quando esses mecanismos são aplicados de maneira apenas formal, eles tendem a reduzir, mas não eliminar completamente os conflitos. Isso evidencia a necessidade de adotar mecanismos mais sólidos de monitoramento, auditorias independentes e políticas de incentivos de longo prazo, a fim de alinhar interesses e reduzir distorções no processo orçamentário.

Em síntese, os conflitos, conforme abordados pela Teoria da Agência, podem surgir tanto entre membros internos de uma organização quanto entre membros externos. Dentro de uma empresa, as diferentes prioridades e interesses dos gestores de áreas como Vendas, Produção, Compras e Controladoria frequentemente geram tensões que afetam a eficiência organizacional e os resultados. Além disso, relações com partes externas, como fornecedores, também podem ser moldadas por conflitos de interesses, uma vez que cada parte busca maximizar seus próprios benefícios. A Teoria da Agência pode possibilitar o entendimento de como esses conflitos de interesse, se não geridos adequadamente, podem comprometer o alinhamento estratégico e o desempenho geral da organização. A gestão eficaz desses conflitos

é, portanto, indispensável para garantir um processo orçamentário adequado e, consequentemente, uma gestão bem-sucedida

A Teoria da Agência se mostrou potencialmente valiosa para desvendar os conflitos inerentes ao processo orçamentário. Sua aplicação permitiu evidenciar que a existência de um processo orçamentário não garante, por si só, a convergência de interesses entre os diversos agentes organizacionais. Ao contrário, a assimetria de informações e a busca por interesses individuais podem subverter a lógica do processo orçamentário como instrumento de planejamento e controle.

Esse ensaio contribui para a literatura ao consolidar e aprofundar a discussão sobre as possíveis fontes de conflito no orçamento empresarial, oferecendo um olhar crítico sob a perspectiva da Teoria da Agência. Ademais, ao revisitar estudos anteriores, o ensaio reforça a relevância da governança corporativa e da ética na gestão como mecanismos para mitigar os efeitos negativos desses conflitos.

É importante reconhecer que esse trabalho se limitou a abordagem teórica dos possíveis conflitos de interesse que impactam no processo orçamentário, à luz da Teoria da Agência, abrangendo as dinâmicas e explorando as relações entre os principais e agentes e, ainda, a relação entre acionistas e diretores. Embora essa abordagem adotada permita uma compreensão aprofundada das dinâmicas em questão, ela não abrange a complexidade da aplicação prática e levantamento desses conflitos de interesse em ambientes organizacionais reais.

Nesse sentido, como sugestão para futuros trabalhos, propõe-se a realização de pesquisas empíricas em empresas, que investiguem a ocorrência dos conflitos de interesse, ora refletidos teoricamente, e os seus possíveis impactos no processo orçamentário, na prática. Espera-se que o desenvolvimento de tais pesquisas possam fornecer evidências robustas sobre a natureza, a intensidade e as consequências desses conflitos de interesse e os impactos reais no processo orçamentário.

## REFERÊNCIAS

AMIN, Humera; SCHEEPERS, Helana; MALIK, Mohsin. Project monitoring and evaluation to engage stakeholders of international development projects for community impact. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 16, n. 2, p. 405-427, 2022.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico.** Salvador: Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2020. 92 p. ISBN 978-8292-237-8.

BARBOSA, Larissa Fornaciari; COZER, Danielle Braun Calavotte; BORGHI, Sulyana Comério Margotto. **Planejamento financeiro:** uma análise orçamentária de uma transportadora. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/5618>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BERGHMANS, Sander. History's view on the principal agent relationship: including history, context and change. Evidence from three historical cases in the Southern Netherlands. **Journal of Management History**, v. 30, n. 2, p. 1-23, 2024.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas.** 12. ed. Tradução de Ronald Saraiva de Menezes. Colaboração de João Carlos Douat. São Paulo: AMGH, 2018.

BROOKER, Katrina. Jim Kilts Is an Old-School Curmudgeon. **Fortune**, dez. 2002, p. 95-102.

CACHON, Gérard P.; TERWIESCH, Christian. **An Introduction to Operations Management.** 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2019.

CASTRO, Rita de Cássia Marques Lima de. **Administração financeira.** 2019. 110 p. Editora Senac São Paulo.

CHOPRA, Sunil.; MEINDL, Peter. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. **Kemampuan Koneksi Matematis**, v. 71-85, 2019.

COELHO, Rommel Alexandre; CORREIA, José Jonas Alves; ANDRADE, Juliana Coelho. Controle interno nas organizações: um estudo em empresas do município de Juazeiro do Norte no estado do Ceará. **Revista Eletrônica Multidisciplinar – UNIFACEAR**, [S.l.], ISSN 2316-2317.

COSTA, Edgard Gonçalves; MELO, Alfredo Alves de Oliveira. Governança corporativa: conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 386-409, jan./dez. 2017.

COSTA, Gabrielly Mendes; PINHEIRO, Juliano Lima; LAMOUNIER, Wagner Moura; BRESSAN, Valéria Gama Fully. Estrutura de capital e competitividade setorial em empresas

listadas na B3 durante a crise do COVID-19. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 16, e022011, p. 1–17, 2022.

CRUZ, June Alisson Westarb; ANDRICH, Emir Gimarães. **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**. 1.ed. São Paulo: Intersaber, 2024.

DI PETTA, Arnaldo; GOUVEIA, Luciana Orozco de; BOZZO, Andréa Luísa; GONÇALVES, Marcelo Neves. A teoria do crescimento da firma e seus 60 anos: de onde viemos e para onde vamos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 3, pág. 173-187, 2018.

DOTE-PARDO, Jairo; CONTRERAS-HENRÍQUEZ, José Miguel; ESPINOSA JARAMILLO, María Teresa. Agency costs in family firms: state of the art and future directions for emerging countries. **Journal of Family Business Management**, v. 15, n. 1, p. 1-21, 2025.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, p. 301-325, 1983.

FINK, Ronald; TORRES PERRIN. Riding the Bull: The 2000 Compensation Survey. **CFO**, junho de 2000, p. 45-60.

GESSER, Graziela Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria de; ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin; MELO, Pedro Antônio de. Governança universitária e relacionamento com os stakeholders: a visão dos gestores. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 162, 2022.

HEDLUND, Patrique Rosa; ZALUSKI, Felipe Cavalheiro; SIQUEIRA, Carelisa Stoffel de; SILVA, Patrícia Rodrigues da; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; GOMES, Clandia Maffini; MUELLER, Airton Adelar. A relação entre governança corporativa e teoria da agência no gerenciamento de conflitos. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 15, n. 41, p. 4144-4162, jan./abr. 2021.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William 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. Custos de agência do fluxo de caixa livre, finanças corporativas e aquisições. **The American Economic Review**, v. 76, n. 2, p. 323-329, 1986.

JENSEN, Michael C. Corporate Budgeting Is Broken – Let's Fix It. **Harvard Business Review**, Boston, nov. 2001.

JENSEN, Michael C. Why Pay People to Lie? **The Wall Street Journal**, Nova York, 8 jan. 2001, p. A32.

KAYO, Eduardo K.; SILVA, Walter Eclache da; MARTELANC, Roy. The two faces of subsidized loans. **Finance Research Letters**, v. 56, 104149, 2023.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; RITTA, Cleyton de Oliveira; CUNHA, Leila Chaves; MORÁS, Vânia Regina. Os efeitos da participação orçamentária na perspectiva das teorias da agência, contingência e justiça organizacional: um estudo de caso. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 15., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2015.

LENZ, Eduardo. A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 112-127, 2016.

LOURENÇO, R. L.; SAUERBRONN, F. F. Uso da Teoria da Agência em pesquisas de Contabilidade Gerencial: premissas, limitações e formulações alternativas aos seus pressupostos. **Advances in Scientific and Applied Accounting (ASAA Journal)**, v. 10, n. 2, 158–176, 2017. Disponível em: <https://asaa.emnuvens.com.br/asaa/article/view/279>. Acesso em: 5 mar. 2025.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Agency Theory na Pesquisa Contábil. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 22, 1998, Foz do Iguaçu, Anais... Foz do Iguaçu, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1998. Disponível em:  
[https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=53&cod\\_evento\\_edicao=2&cod\\_edicao\\_trabalho=3556](https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3556). Acesso em: 10 abr. 2025.

MATINHEIKKI, Juri; KAUPPI, Katri; BRANDON-JONES, Alistair; VAN RAAIJ, Erik M. Making agency theory work for supply chain relationships: a systematic review across four disciplines. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 42, n. 13, p. 299-334, 2022.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 4. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2017.

MOOLCHANDANI, Ruchi; KAR, Sujata. Family control, agency conflicts, corporate cash holdings and firm value. **International Journal of Emerging Markets**, v. 17, n. 10, p. 2636-2654, 2022.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 305-322, maio-jun. 2016.

NASCIMENTO, Arlenilson Cruz do; SANTOS, Gabriela Ribeiro dos; CASTILHO, Isabelle da Silva; ROBERTO, José Carlos Alves. A controladoria e o planejamento orçamentário: a influência da controladoria na elaboração do planejamento orçamentário. **Ciências Humanas**, v. 28, n. 132, p. 1-15, mar. 2024.

NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. Conflitos de agência e governança corporativa. **Caderno de Administração**, v. 1, pág. 1-20, janeiro-dez. 2013.

NOGUEIRA, Tatiane Batista Boeno Peno; CARNEIRO, Cleiton Jardel; PROCHNOW, Darlan Ariel; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; TESING, Nelson José. Governança em uma cooperativa de crédito à luz da teoria da agência e do manual de boas práticas de governança. **CoronelColóquio – Revista do Desenvolvimento Regional**, Faccat - Taquara/RN, v. 3, jul./set. 2022.

OLIVEIRA, Lizy Manayra Santos; BENVINDO, Janaina dos Santos; FREITAS, Verivaldo Alves de. Teoria da Agência no Contexto da Governança Pública: Ensaio de Nova Reflexão. **RAGC**, v. 15, pág. 59-73, 2024.

PAGNUSSAT, Antonielle; MORAES, Camila Alves de; ANTONIO, Maysa Oliveira de Melo; DIAS, Weslayne da Silva. Governança corporativa: ferramenta para mitigar os conflitos de agência. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 16, p. 84-98, dez. 2019.

PEDROSO, Maristela Simionato. **Governança corporativa, conflito de agências e fraudes nas finanças contábeis**: um estudo sobre o caso das Americanas S/A. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Passo Fundo, Escola de Ciências Agrárias, Inovação e Negócios, Passo Fundo, 2023.

PEREIRA, Anna Klara Faria; JONES, Graciela Dias Coelho. Reflexão sobre aspectos éticos de conduta e de comportamento do contador à luz dos pressupostos teóricos da Teoria da

Agência. Revista Pensar Contábil, v. 26, n. 90, p. 61-67, mai./ago. 2024. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/4275>. Acesso em: 10 fev. 2025.

PIRES, Valdemir; SATHLER, André Rehbein (Org.). **Gestão orçamentária inovadora: desafios e perspectivas no Brasil**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2018.

PORTO, Sophia Lourenço; JONES, Graciela Dias Coelho. Um olhar reflexivo sobre conflitos de interesse na concessão de crédito pelas instituições financeiras: um ensaio à luz da Teoria da Agência. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 27., 2024, São Paulo. *Anais* [...]. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2024.

QUEIROZ, Andreza Costa de; ARAÚJO, Marcos Paulo Mendes. Financial and Business Management: Review and Theoretical Perspective. **Ciências Humanas**, v. 28, Edição 138, 30 set. 2024.

RAHMAN, Jahidur; ZHU, Hongtao; HOSSAIN, Md Moazzem. Auditor choice and audit fees through the lens of agency theory: evidence from Chinese family firms. **Journal of Family Business Management**, v. 13, n. 4, p. 1248-1276, 2023.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins et al. Teoria da agência e a qualidade da informação contábil: um estudo na Região Metropolitana de Maringá. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 25-28 set. 2024, Ponta Grossa, PR. **Explorando as interseções das inteligências artificiais na sociedade atual**. Ponta Grossa: ADM 2024, 2024. Disponível em: [https://admpg.com.br/2024/anais/arquivos/07012024\\_100753\\_6682b0419fea5.pdf](https://admpg.com.br/2024/anais/arquivos/07012024_100753_6682b0419fea5.pdf). Acesso em: 23 mar. 2025.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-89, abr./jun. 2008.

SANTOS, Fábio Augusto Silva; HEBER, Florence; BATISTA, Karen; MARTINS, Ingrid de Matos. Análise dos problemas e conflitos nas obras públicas em Sergipe a partir da teoria da agência. **Revista Gestão e Organizações**, v. 6, n. 1, p. 82-102, jan./mar. 2021.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, João Francisco do Prado. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2018.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Criação de valor para o acionista**: o caso da Rede Globo, uma companhia fechada. Fundação Getulio Vargas, Escola de Economia de São Paulo (FGV EESP), n. 496, jan. 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SCHAPIRO, Mario Gomes; MARINHO, Sarah Morganna Matos. Conflito de interesses nas empresas estatais: uma análise dos casos Eletrobrás e Sabesp. **Revista Direito e Práxis**, v. 9, n. 3, set. 2018.

SCHUSTER, Thamires Antunes; FREITAS, Michelle; PAGNUSSAT, Antonielle. Teoria da agência: história e aplicabilidade nas organizações nacionais. In: Encontro de Ciências Contábeis e Administração da AJES, 19 e 20 set. 2019. **Anais**. 2019.

SILVA, Elvis Magno da; RIBEIRO, Olívia Carolina de Resende; SANTOS, Antônio Carlos dos. Das empresas às micro e pequenas empresas: o uso da teoria da agência para resolução de conflitos. **Aracê**, [S. l.], v. 3, p. 11558–11578, 2025.

SILVA, Taciana Carvalho da; OLIVEIRA, Carlos Eduardo de. Planejamento estratégico de vendas: um estudo em uma distribuidora de bebidas de Minas Gerais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUCAMP (RAGC)**, v. 158-175, 2024.

SILVEIRA, Leonardo Falcão Teixeira. **Planejamento da gestão de demanda de uma empresa de importação de pequeno porte para vendas em marketplace**. 2024. TCC (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Engenharia de Produção. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/262554> . Acesso em: 22 mar. 2025.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Roberto. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUTO, Gustavo Felipe de; REIS, Luiza Santangelo; BORGET, Altair. Análise dos custos de agência em instituições financeiras: um comparativo entre cooperativas de crédito e bancos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 29., 2022, João Pessoa, PB. **Anais**. João Pessoa: [s.n.], 2022.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2010.

WRUBEL, Franciele; FERNANDES, Francisco Carlos. A teoria agência como base para a análise da influência dos controles rígidos e da assimetria da informação na folga orçamentária: estudo em uma agroindústria. In: XXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17-19 nov. 2014, Natal, RN. **Anais...** Natal: ABCustos, 2014.

ZINGA, Marquinha Teixeira de Carvalho. **Conflitos de agência, mecanismos de controle e desempenho das sociedades por cotas anônimas de pequena e média dimensão: um estudo empírico no contexto português.** 2015. Tese de doutoramento em Gestão de Empresas, especialização em Finanças, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2015.