

NAVIO ANCORADO: O REFLEXO DA FALTA DE PRÁTICAS GERENCIAIS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

INTRODUÇÃO

A relação entre sócios Ricardo e Vinícius e a ausência de uma forma de trabalho bem estruturada tem resultado em conflitos que comprometem o desempenho da R&V empresa de prestação de serviços contábeis situada na cidade de Belo Horizonte-MG. Isso em função da fragilidade na relação de confiança, associada a uma série de dilemas éticos e financeiros que acabaram comprometendo o desempenho da empresa e a sustentabilidade do negócio. Um dos sócios, Ricardo, reflete sobre o quanto essa situação vem comprometendo o futuro da organização.

Fundada por dois colegas, Ricardo e Vinícius, no ano de 2005, que compartilhavam afinidades profissionais e aspirações empreendedoras, a empresa acumulou fragilidades internas que se agravaram com o tempo. Descontrole nas finanças, prática de nepotismo por parte dos sócios e negligências fiscais evidenciaram a inexistência de controles internos e gerenciais dentro da organização. Diante de suas reflexões e preocupado com o futuro da R&V Contábil, Ricardo se vê diante de uma difícil decisão: deve continuar tolerando situações que vêm comprometendo os resultados da empresa ou adotar medidas que possam reverter os danos e fortalecer a gestão do negócio?

LEVANTANDO AS VELAS

Em meados de 2005, durante um curso preparatório de gestão contábil e tributária oferecido por uma universidade privada no Centro-Oeste, dois colegas de turma, Ricardo e Vinícius, perceberam uma afinidade imediata no estilo de trabalho e nas aspirações profissionais. No decorrer das aulas e dos debates práticos, os alunos começaram a desenhar um projeto em conjunto: a abertura de um escritório de contabilidade.

Ambos possuíam competências dinâmicas e específicas onde entenderam que a junção dessas técnicas poderia ser interessante dentro do processo de construção deste projeto. Com as técnicas de Ricardo, sempre muito estudioso, metódico e com amplo conhecimento de práticas contábeis, unidas à habilidade administrativa e interpessoal de Vinícius, mais carismático e político, teriam o equilíbrio necessário para um empreendimento de sucesso. Ao final do curso de Ciências Contábeis, em 2006, nasceu a R&V Contábil, um escritório modesto, mas com visão de futuro devido à proposta de atendimento personalizado, foco na otimização de tarefas e desburocratização de processos.

A sociedade foi formalizada em cotas iguais aos sócios, ou seja 50% para cada sócio, e definiram a função que cada um desempenharia na empresa, Ricardo ficaria

responsável por toda a parte operacional da contabilidade, incluindo a escrituração contábil, apuração de tributos, elaboração de demonstrações financeiras, atendimento técnico aos clientes, supervisão dos lançamentos contábeis e cumprimento das obrigações acessórias junto aos órgãos fiscalizadores, e Vinícius assumiria a gestão administrativa e estratégica do escritório, englobando o controle financeiro, planejamento orçamentário, gestão de pessoas, relacionamento com clientes e instituições externas, além da condução de negociações comerciais e representação institucional da empresa.

MAR REVOLTO

Nos primeiros anos, o negócio prosperou. Impulsionado pela ampla rede de contatos dos sócios e por um serviço técnico de excelência, o escritório viu sua carteira de clientes crescer exponencialmente. O modesto empreendimento deu lugar a uma empresa já enquadrada como de pequeno a médio porte, com uma equipe em expansão e resultados financeiros promissores.

Porém, por trás do crescimento começavam a surgir fissuras silenciosas, invisíveis aos olhos externos, mas devastadoras dentro da estrutura da empresa. À medida que o escritório se expandia, os sinais de desorganização e desalinhamento interno se tornavam cada vez mais evidentes. Os lucros cresciam, e com eles, também a ilusão de que o negócio seguiria em linha reta, sem necessidade de ajustes, sem riscos. A confiança mútua entre os sócios, antes um pilar do empreendimento, começou a se transformar em permissividade perigosa.

Assim nesse cenário de aparente estabilidade que o primeiro alerta grave surgiu. Em 2019, Ricardo, ao tentar realizar uma retirada de caixa para cobrir uma dívida urgente, deparou-se com a conta corrente da empresa completamente “ZERADA”. Estupefato, procurou a responsável pelo financeiro, Clara, que, visivelmente desconfortável, revelou que Vinícius havia feito retiradas expressivas sem qualquer comunicação prévia.

A falta de uma política de governança clara e o pouco envolvimento de Ricardo nas decisões gerenciais facilitaram esse tipo de atitude unilateral, uma falha silenciosa que cresceria como uma rachadura em alicerces mal reforçados. Para Ricardo, metódico e alinhado ao princípio do conservadorismo contábil, aquilo soava como uma traição, um rompimento da transparência que ele tanto prezava. Ainda assim, o episódio foi ignorado e o cenário foi se agravando.

Sem controles, sem protocolos claros, sem diálogo institucionalizado, o caos começou a se infiltrar na rotina. Demandas aumentavam, funcionários saíam, novos clientes exigiam mais. Vinícius, pressionado, passou a atuar na operação ao lado de Ricardo, enquanto a área financeira, fragilizada, ficava sob os ombros solitários de Clara.

Foi aí que, ao fechar os caixas por três meses consecutivos, ela identificou um novo e delicado problema: a filha de Vinícius, Débora, contratada formalmente há anos, nunca recebia o salário corretamente, ao invés de receber o valor integral no quinto dia útil, os pagamentos eram feitos em parcelas inconsistentes e, pior, quando somados, ultrapassavam o salário registrado em carteira.

Em um levantamento informal, movida pela inquietação e senso de justiça, Clara debruçou-se sobre os lançamentos financeiros referentes à folha de pagamento. Foi aí então que Clara percebeu que ao final de 2024, Débora, filha de Vinícius e funcionária da empresa há anos acumulava duas vezes o valor de seu salário. O que era para ser uma exceção emergencial, tornara-se um padrão, e a descoberta de Clara não apenas revelava uma grave falha administrativa, mas escancarava o grau de desorganização e negligência na gestão de pessoal.

TEMPESTADE NO CONVÉS

No contexto do crescimento da empresa, a incorporação de Luísa, filha mais velha de Ricardo, ao quadro societário como contadora representou uma tentativa de fortalecer a governança interna. Clara, que mantinha maior proximidade com Luísa, identificou inconsistências significativas na documentação financeira e encaminhou os documentos auditados para análise da nova sócia, o que levou Luísa a confrontar os seus agora então sócios.

No embate, apesar de tentar se defender, Vinícius não soube se explicar e a sua relação com Ricardo piorou bastante, contudo a apatia de Ricardo em se envolver com questões interpessoais, o fez retornar ao trabalho como se nada daquilo tivesse acontecido, o que contribuiu para a ausência de uma intervenção gerencial eficaz e tempestiva.

O episódio mais crítico emergiu quando, ao buscar emitir uma certidão negativa de débitos para habilitação em processo licitatório, foi constatado que a empresa possuía débitos fiscais acumulados junto à Receita Federal. A análise revelou que os tributos não vinham sendo recolhidos há meses, configurando grave inadimplência fiscal. Como consequência, a empresa foi desenquadrada do regime tributário do Simples Nacional, acarretando um aumento significativo da carga tributária e comprometendo a saúde financeira do negócio.

Vinícius, responsável pela gestão dos pagamentos e pela comunicação com o contador externo, não reportou tais irregularidades a Ricardo, omitindo informações essenciais para a tomada de decisão. A ausência de registros formais, relatórios gerenciais e reuniões de alinhamento evidenciou falhas estruturais graves nos processos de controle interno.

A concentração das funções críticas em um único sócio, associada à ausência de políticas e procedimentos claros de controle gerencial, resultaram em descontrole

financeiro, nepotismo mal administrado e negligência nas obrigações fiscais da empresa. Mais do que episódios isolados, as situações vivenciadas pela R&V Contábil refletem a falta de uma cultura organizacional direcionada para a ética, transparência e profissionalismo.

Diante deste cenário, coloca-se o seguinte dilema para reflexão e análise: os esforços para resgatar a estabilidade institucional da R&V Contábil devem se apoiar no reforço da confiança interpessoal entre os sócios ou demandam a adoção de práticas profissionais de gestão e mecanismos formais de governança? A reflexão propõe discutir como estruturar um sistema de controle capaz de mitigar riscos, promover transparência e assegurar a sustentabilidade do negócio.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O caso da R&V Contábil evidencia os riscos de uma gestão baseada exclusivamente na confiança entre sócios, sem mecanismos formais de controle. A ausência de sistemas de controle gerencial (SCG), a concentração de funções críticas e a falta de governança estruturada resultaram em conflitos interpessoais, nepotismo, omissões fiscais e comprometimento da saúde financeira da empresa.

O caso permite discutir a Teoria da Agência, destacando a assimetria de informações entre os sócios e os custos decorrentes da falta de monitoramento. A proposta de análise em sala busca levar os alunos a refletirem sobre como empresas de pequeno, médio e grande porte podem estruturar controles eficientes desde o início da sociedade, conciliando confiança interpessoal com práticas profissionais de gestão.

FONTES DE DADOS E MÉTODOS DE COLETA

Para a elaboração deste caso de ensino, optou-se pela abordagem narrativa, compreendida como uma forma de investigar e representar experiências humanas por meio de histórias vividas e contadas. Trata-se de um método que permite interpretar acontecimentos a partir da perspectiva dos autores, reconhecendo-se, portanto, a presença de subjetividade na seleção e no tratamento das informações.

No presente caso, considerando a delicadeza do tema tratado, os autores utilizaram sua própria vivência profissional, aliada a fontes primárias, como base para a construção da história. Todos os nomes dos personagens e da empresa são fictícios, com o intuito de preservar a identidade dos envolvidos.

No entanto, os eventos, dados e situações descritas foram mantidos conforme ocorreram, buscando garantir autenticidade e proximidade com o contexto organizacional. Ressalta-se, ainda, que este trabalho representa a visão da narradora

da história; outras interpretações podem surgir a depender das experiências e perspectivas de outros envolvidos na mesma situação.

RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU DISCIPLINA

O caso propõe uma reflexão crítica sobre os desafios da gestão em sociedades empresariais formadas com base na confiança pessoal e sem práticas estruturadas de controle. A análise permite que os alunos discutam falhas gerenciais estruturais, como a ausência de sistemas de controle, concentração de funções, negligência com obrigações fiscais e conflitos societários. O foco do caso visa analisar como a falta de processos e cultura organizacional clara pode afetar a comunicação, o engajamento das pessoas e o desempenho do negócio. Recomenda-se a aplicação deste caso na graduação em Administração e Ciências Contábeis, bem como em cursos de pós-graduação lato sensu, presenciais ou a distância, especialmente nas disciplinas de Governança Corporativa, Contabilidade Comercial, Controladoria, Gestão Estratégica e Empreendedorismo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso busca desenvolver nos alunos reflexões experienciadas a partir de uma situação real envolvendo a formação e evolução de uma sociedade empresarial baseada exclusivamente na confiança interpessoal, sem a implementação de controles gerenciais formais. O enredo aborda as consequências da ausência de práticas estruturadas de governança, da concentração de funções críticas e da negligência com obrigações fiscais, culminando em conflitos interpessoais. Assim, pretende-se provocar discussões sobre os riscos da gestão sem controle, a importância da governança e os princípios da teoria da agência. Elencamos, portanto, as seguintes habilidades e atitudes a serem desenvolvidas por meio da discussão:

- (a) Habilidade de analisar criticamente os fundamentos da Teoria da Agência, relacionando-a ao caso da R&V Contábil, e refletir sobre os riscos advindos da assimetria de informações, conflitos de interesse e falta de mecanismos de controle entre sócios (Panda & Leepsa, 2017);
- (b) Capacidade de identificar e contrastar falhas de controle gerencial, destacando os impactos da ausência de sistemas formais, de segregação de funções, de relatórios e de governança estruturada no desempenho organizacional (Klein, Beuren & Dal Vesco, 2019);
- (c) Competência para propor soluções viáveis a partir de modelos gerenciais e mecanismos institucionais de governança corporativa que mitiguem riscos e promovam transparência, equidade e responsabilidade entre os sócios (Um & Kim, 2019);

- (d) Capacidade de analisar dilemas empresariais e tomar decisões argumentativas, ouvindo opiniões diversas, articulando fundamentos teóricos e práticos e desenvolvendo alternativas estratégicas para reestruturação do modelo de gestão da empresa.

ANÁLISE DO CASO E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

O caso da R&V Contábil apresenta um contexto empresarial de sociedades estruturadas informalmente, com base na confiança entre os sócios, sem a implementação de sistemas gerenciais que assegurem transparência, eficiência e controle (Saeed *et al.*, 2014).

A ausência de mecanismos institucionais de governança e a concentração de funções críticas nas mãos de um dos sócios, sem prestação de contas efetiva, resultou em uma série de falhas operacionais e fiscais, que culminaram na quebra de confiança, prejuízos financeiros e desgaste das relações interpessoais.

A chegada de uma nova sócia, Luísa, com formação técnica em contabilidade, revela um ponto de virada no enredo, promovendo o enfrentamento da realidade negligenciada até então. No entanto, a postura apática do sócio fundador, Ricardo, evidencia uma carência de liderança voltada à gestão de conflitos e à supervisão dos processos internos.

O caso é rico para analisar conceitos-chave da teoria da agência, como assimetria de informações, conflitos de interesse, risco moral e a necessidade de contratos formais, mecanismos de monitoramento e incentivos para alinhar os interesses entre os sócios (principais) e os gestores (agentes).

Além disso, o caso permite discutir os elementos essenciais de um sistema de controle gerencial eficaz, o papel da contabilidade gerencial e fiscal, e os riscos da cultura organizacional baseada apenas em confiança pessoal, sem institucionalização de práticas organizacionais. A seguir as perguntas sugeridas para o caso:

1. Quais falhas de controle gerencial contribuíram para a crise enfrentada pela R&V Contábil? Como essas falhas poderiam ter sido evitadas.

Discussão:

A partir da leitura do caso os alunos, com o auxílio do professor, devem identificar, por meio da narrativa, uma série de falhas práticas de gestão que contribuíram para o agravamento da crise da R&V Contábil. Entre os principais pontos, espera-se que sejam destacados: Ausência de divisão clara de responsabilidades entre os sócios; Falta de planejamento financeiro e de acompanhamento orçamentário (de Souza Junior, Rodrigues, da Cunha & da Silva, 2024); Nepotismo não regulado, que gerou conflitos internos e interferência nas decisões estratégicas; Inexistência de sistemas de controle interno (Soares, 2025), como procedimentos formais, prestação de contas ou políticas operacionais (Eckert et al, 2023).

Com base nessas constatações práticas, o professor pode introduzir ferramentas de controle administrativo, tais como: Controles internos administrativos (segregação de funções, normas de procedimento, responsabilização); Ciclo de controle gerencial, que envolve planejamento, execução, monitoramento e correção; Governança em pequenas empresas, com ênfase na necessidade de acordos entre sócios e definição de papéis.

A discussão pode ser ampliada pelo professor abordando como a adoção de mecanismos formais desde a fundação da empresa (como um contrato social mais detalhado, uso de ferramentas simples de gestão, auditoria interna ou externa e reuniões regulares de prestação de contas) poderia ter prevenido os erros acumulados.

2. A partir dos conflitos entre Ricardo e Vinícius, identifique comportamentos que evidenciem falhas na relação entre os sócios. Como esses comportamentos podem ser explicados?

Discussão:

Nesta questão, os alunos devem ser estimulados pelo professor para perceberem, a partir da narrativa, os elementos que caracterizam o conflito de interesses entre os sócios. Espera-se que reconheçam, por exemplo, a assimetria de informações, a falta de alinhamento de objetivos e a ausência de mecanismos de incentivo ou monitoramento (da Fonseca & Guimarães, 2019). Após a identificação desses pontos, o professor pode introduzir os conceitos centrais da Teoria da Agência, mostrando como ela ajuda a interpretar os riscos presentes na relação entre principal e agente, mesmo quando ambos são sócios-gerentes.

3. Considerando os problemas enfrentados pela empresa desde sua constituição, que práticas de organização e controle poderiam ter prevenido os conflitos entre os sócios?

Discussão:

Aqui os alunos são levados a refletir sobre a ausência de mecanismos de governança e controle, com base nas situações práticas descritas no caso. A partir disso, o professor pode introduzir os conceitos de governança corporativa (acordo de sócios, conselhos, auditoria interna, segregação de funções) e controle interno (definição de responsabilidades, prestação de contas, políticas financeiras), relacionando como essas práticas poderiam reduzir os riscos e contribuir para a sustentabilidade da sociedade (Xu, 2025).

PROCESSO DE ENSINO

Nesta fase, o professor deverá ler e analisar cuidadosamente o caso da R&V Contábil, a partir da leitura identificar os temas centrais que deseja trabalhar na aula, como: governança corporativa, teoria da agência, sistemas de controle gerencial, sucessão empresarial, cultura organizacional e responsabilidade societária.

A seguir selecionar as questões para discussão, com o intuito de guiar o debate em sala, em seguida distribuir o caso aos alunos com, no mínimo, 15 dias de antecedência, solicitando que respondam as questões individualmente e entreguem antes da aula. Isso garante leitura prévia e análise crítica por parte dos alunos. Para aplicação em sala o professor pode conduzir a discussão da seguinte forma:

- (a) Abertura (10 minutos) - Iniciar com uma pergunta instigadora para aquecer o debate: “Você conhece alguma empresa em que conflitos entre sócios impactaram a gestão ou a continuidade do negócio?” Esse momento visa aproximar a realidade dos alunos do caso, incentivando a troca de experiências práticas e posicionamentos.
- (b) Diagnóstico do caso (20 minutos) - O professor solicita que os alunos relatem suas percepções sobre: Como os problemas na R&V Contábil surgiram e evoluíram? Que falhas estruturais podem ser observadas à luz da teoria da agência? Neste momento, o professor pode construir no quadro uma linha do tempo dos eventos críticos da empresa, associando-os aos conceitos teóricos discutidos.
- (c) Benefícios e desafios da gestão informal (30 minutos) - Discutir os efeitos da ausência de sistemas de controle e acordos formais: Quais foram os impactos da falta de planejamento, registros e divisão de responsabilidades? Isso ajuda os alunos a visualizar os efeitos da gestão informal e a assimetria informacional.
- (d) Mitigação dos problemas: grupos de trabalho (30 minutos) Dividir a turma em grupos e solicitar que discutam: Quais instrumentos de controle gerencial e governança corporativa poderiam ter evitado os problemas vivenciados?

O professor pode solicitar que cada grupo elabore um parecer técnico sucinto, com propostas de melhoria: definição de papéis, uso de relatórios contábeis, plano de sucessão, ou até a dissolução consensual da sociedade.

- (e) Tomada de decisão e plenária (30 minutos) - Ainda nos grupos, os alunos devem responder: Se fossem os sócios da R&V, o que fariam a partir deste momento? Manteriam a sociedade? Propõem uma reforma administrativa ou separação definitiva?

Após esse momento, os grupos apresentam suas decisões, fazem uma votação e discutem os argumentos em plenária. O professor anota no quadro os principais pontos e destaca as consequências jurídicas, organizacionais e éticas das decisões. Como atividade avaliativa, o professor pode solicitar a entrega do parecer técnico final de cada grupo, com uma reflexão individual escrita, onde cada aluno comenta o que

aprendeu com o caso, e como aplicaria esse conhecimento em sua atuação profissional.

DESFECHO DO CASO - GOVERNANDO O NAVIO

Com o agravamento da crise, os sócios decidem contratar um consultor externo especializado em governança e reestruturação de empresas familiares. A missão é clara: resgatar a estabilidade institucional da R&V Contábil e propor caminhos sustentáveis para seu futuro.

Logo nos primeiros dias de diagnóstico, o consultor se depara com um cenário preocupante, pois a relação entre os sócios está fragilizada por desconfianças mútuas e disputas veladas, onde há indícios de má gestão financeira, ausência de controles internos, conflitos de interesse, nepotismo, além de falhas graves no cumprimento de obrigações fiscais — o que resultou na perda de importantes benefícios tributários.

Internamente, a equipe demonstra desmotivação e incerteza quanto à permanência na empresa, externamente os clientes começam a perceber sinais de desorganização, apesar disso, a R&V ainda conta com uma carteira sólida de clientes, reconhecimento técnico no mercado e colaboradores qualificados.

Durante as conversas iniciais, as divergências entre os sócios se tornam evidentes. Luísa, a mais recente integrante da sociedade, insiste na necessidade urgente de profissionalização, e defende a implantação imediata de mecanismos de governança, como um acordo de sócios, a definição clara de papéis, controle gerencial estruturado e a criação de um conselho consultivo. Vinícius, por outro lado, resiste às mudanças, para ele, a empresa sempre funcionou bem baseada na confiança e flexibilidade, e teme que uma estrutura formal “engesse” o negócio, então Ricardo, sócio fundador ao lado de Vinícius, se encontra em um impasse: embora reconheça a necessidade de mudanças, teme que decisões mais rígidas causem a dissolução da sociedade ou a saída de um dos sócios.

O consultor sabe que qualquer proposta terá implicações profundas no futuro da empresa. Optar por um modelo de governança completo e imediato pode gerar rupturas no grupo societário, mas deixar as mudanças para depois aumenta o risco de reincidência das falhas. Uma abordagem mais gradual e negociada seria mais aceitável para os sócios, mas poderia ser insuficiente para evitar novas crises.

PLANO DE AULA

1. Identificação

- **Curso:** Administração / Ciências Contábeis

- **Disciplinas:** Governança Corporativa / Controladoria / Empreendedorismo / Gestão Estratégica
- **Carga Horária:** 2 horas-aula (com leitura prévia do caso)
- **Tema da Aula:** Governança corporativa, controle gerencial e Teoria da Agência

2. Conteúdos Relacionados

- Teoria da Agência
- Governança Corporativa
- Controles Gerenciais

3. Metodologia

Etapa	Estratégia	Tempo	Descrição
Pré-aula	Leitura dirigida	-	Estudantes leem o caso com antecedência e entregam as respostas das questões propostas.
Aquecimento	Discussão aberta	10 min	Pergunta inicial: “Você conhece alguma empresa que passou por conflitos entre sócios?”
Diagnóstico do caso	Discussão guiada	20 min	Debate sobre os eventos principais do caso e conexão com a Teoria da Agência.
Solução dos problemas	Trabalho em grupo	30 min	Propor soluções (governança, controles, sucessão, mediação) e elaborar parecer técnico.
Tomada de decisão	votação	30 min	Deliberação sobre o futuro da empresa (manter sociedade, reformular ou dissolver).

4. Recursos Didáticos

- Texto do **caso R&V Contábil** (impresso ou digital)
- Quadro branco ou projetor
- Papel e canetas para anotações dos grupos
- Slides com breve revisão teórica

5. Avaliação

Instrumento	Critérios
Parecer técnico em grupo	Clareza, fundamentação teórica, viabilidade das propostas
Participação nas discussões	Argumentação, escuta ativa, respeito ao contraditório
Reflexão individual pós-aula	Capacidade de síntese, aplicação prática e crítica pessoal sobre o tema

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014) Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (1998). Asking questions about telling stories. In C. Kridel (Ed.), *Writing educational biography: explorations in qualitative research*. New York, NY: Garland Publishing.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: experience and story in qualitative research*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Clandinin, D. J., Connelly, F. M., Huber, J., Steeves, P., & Li, Y. (2011). Becoming a narrative inquirer: learning to attend within the three-dimensional narrative inquiry space. In S. Trahar (Ed.), *Learning and teaching narrative inquiry: travelling in the borderlands*. Amsterdam, Netherlands: John Benjamins.
- da Fonseca, G. C. S., & Guimarães, S. (2019). CONFLITOS DE AGÊNCIA E DIREITO SOCIETÁRIO: Conceitos, estratégias e soluções. *Revista dos Estudantes de Direito da Universidade de Brasília*, 15(1).
- de Souza Junior, W. D., Rodrigues, A. M., da Cunha, P. R., & da Silva, T. P. (2024). Gerenciamento de resultados reais e governança corporativa em empresas brasileiras com dificuldades financeiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 24(1), 288-308.
- Eckert, A., Bertollo, D. L., Alves, M. D. B., Zanotto, M. P., & de Paula, L. (2023). Maturidade de Compliance e de Governança Corporativa: um estudo com pequenas e médias empresas da Serra Gaúcha. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)*, 8(2).
- Klein, L., Beuren, I. M., & Dal Vesco, D. (2019). Effects of the management control system in unethical behaviors. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 54-76.
- Paganou, S., Antoniadis, I., Zournatzidou, G., & Sklavos, G. (2024). Investigating the Link among Corruption, Corporate Governance and Corporate Performance in Family Businesses: A Future Research Agenda. *Administrative Sciences*, 14(7), 139.
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian journal of corporate governance*, 10(1), 74-95.
- Soares, L. T. (2025). O Futuro dos controles internos: alinhando estratégias e tecnologias para uma governança eficaz. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 13(2).

- Um, K. H., & Kim, S. M. (2019). The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: The moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 217, 97-111.
- Xu, Z. (2025). The Relationship Among Corporate Governance, Internal Control, and M&A Performance. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 218, p. 03031). EDP Sciences.