

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLE INTERNO
NA GESTÃO DE REVENDEDORAS DE COMBUSTÍVEL****GOOD CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNAL CONTROL PRACTICES
IN THE MANAGEMENT OF FUEL DEALERS**

Lucas Bruno Fonseca Silva¹, Alane Alves Silva De Medeiros², John Pablo Candido Dantas
Silva³, Sócrates Dantas Lopes⁴

Resumo: O presente trabalho busca analisar a percepção dos gestores quanto à qualidade dos controles internos e as práticas de gestão como instrumentos de apoio, a fim de promover às práticas de boa governança corporativa em empresas revendedoras de combustíveis da cidade de Caicó/RN. A amostra compreendeu todas as 12 empresas revendedoras de combustíveis na cidade e mostra-se importante pela necessidade de ampliar os estudos sobre governança no âmbito das empresas de pequeno e médio portes, em sua maioria empresas familiares que necessitam aprimorar seus sistemas de controles internos e suas práticas de gestão a fim de promover transparência quanto aos atos da gestão, equidade para todos, prestação de contas aos interessados, comunicação e responsabilidade organizacional. Esta pesquisa se classifica como descritiva, com abordagem empírico-analítica com realização de coleta de dados através de questionário estruturado com perguntas fechadas medidas através de uma escala tipo *Likert* com grau de importância de 05 pontos e análises qualitativas. O contexto é de assimetria informacional considerando que a amostra se constituiu por empresas cuja gestão é realizada por pessoas que pertencem a um mesmo grupo familiar, evidenciando que as empresas adotam um modelo de gestão centralizador, distante dos princípios de boa governança corporativa, gerando um ambiente favorável a conflitos de interesses entre os sócios. Os resultados apresentados evidenciam, e a análise aponta, que na visão dos gestores há um distanciamento entre as práticas de gestão das organizações, o controle interno e os princípios para uma boa governança corporativa.

Palavras-chave: governança corporativa, controle interno, práticas de gestão, percepção dos gestores, PME.

Abstract: The present work seeks to analyze the perception of managers regarding the quality of internal controls and management practices as support instruments, in order to promote good corporate governance practices in fuel reseller companies in the city of Caicó/RN. The sample

¹Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Email: lucasfonsecaa@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1552-3800>.

²Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Email: alaneamedeiros99@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4839-3711>.

³Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Email: john.pablo@ufpe.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0635-8199>.

⁴Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Email: socrates.lopes@ufrn.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9468-1238>.

Artigo recebido em 20/05/2024, revisões requeridas em 13/06/2024, aceito para publicação em 04/09/2024. Editor responsável Priscila Pontes Nunes.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

comprised all 12 fuel reselling companies in the city and is important due to the need to expand studies on governance within the scope of small and medium-sized companies, mostly family businesses that need to improve their internal control systems and their management practices in order to promote transparency regarding management actions, equity for all, accountability to stakeholders, communication and organizational responsibility. This research is classified as descriptive, with an empirical-analytical approach with data collection through a structured questionnaire with closed questions measured using a Likert scale with a level of importance of 05 points and qualitative analyses. The context is one of informational asymmetry considering that the sample was made up of companies whose management is carried out by people who belong to the same family group, showing that companies adopt a management model that is far from the principles of good corporate governance, generating an environment favorable to conflicts of interest between partners. The results presented show, and the analysis points out, that in the managers' view there is a gap between the organizations' management practices, internal control and the principles for good corporate governance.

Keywords: corporate governance, internal control, management practices, perception of managers, SME.

1 INTRODUÇÃO

Boas práticas de Governança Corporativa (GC) voltadas ao ambiente e ao controle interno nas empresas de pequeno e médio portes são de fundamental importância, porque por meio do controle de gestão é possível reduzir os efeitos dos conflitos entre as partes interessadas (Aguilera et al., 2015). É crescente a preocupação de alinhar os interesses e os esforços no sentido de buscar atingir os objetivos da firma (Silva, 2014).

No ambiente organizacional existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para a adoção de boas práticas de governança corporativa, com objetivo de melhorar as relações entre as partes e incentivar os agentes a tomarem decisões com que maximizem os resultados a longo prazo (Denis e Macconnell, 2003). O contexto empresarial brasileiro é caracterizado pela alta concentração de poder pelos agentes ditos majoritários, contexto em que a separação entre gestão e controle não é algo obrigatório, exigindo que medidas sejam tomadas para que os sócios minoritários possam garantir a proteção de seus interesses frente às decisões tomadas no âmbito da empresa (Fraga e Silva, 2012).

Outra questão presente na pesquisa sobre governança corporativa diz respeito às empresas de pequeno e médio portes, segundo Domingues, Muritiba e Muritiba (2016) o corpo da alta administração nessas empresas é formado pelas pessoas que tomam as principais decisões estratégicas e são elas que desenvolvem a prática da governança corporativa nas organizações no sentido de administrar os recursos disponíveis para obter o máximo de lucro para seus sócios (Chagas e Palabras, 2007).

Nas empresas em geral, um desempenho empresarial positivo capaz de gerar lucros e remunerar seus sócios, proprietários ou acionistas é sempre o objetivo principal, seja a organização de grande ou médio e pequeno porte (Silveira e Barros, 2008; Barbosa e Santos, 2019). No caso das empresas de médio e pequeno porte, a governança corporativa se apresenta como um

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

sistema no qual as organizações são geridas por um mecanismo de controle interno ou externo, na busca de harmonizar conflitos entre acionistas e gestores e maximizar lucros (Silva, 2014; Barbosa e Santos, 2019).

À luz do tema, empresas revendedoras de combustível desempenham um papel fundamental nas comunidades locais, fornecendo recursos energéticos essenciais para manter a economia em movimento, no entanto, às mesmas enfrentam desafios significativos, como a volatilidade dos preços do petróleo (Margarido e Turolla, 2014) e regulamentações ambientais (Melo e Lacerda, 2011), que podem ser ainda mais intensos para empresas menores e de interior. Para se adaptarem a esse mercado em constante mudança, as revendedoras de combustível precisam adotar estratégias inovadoras e sustentáveis. Isso inclui mudanças em seus sistemas de gestão, com foco em inovação, gestão de riscos e desenvolvimento de novos produtos. Apesar dos desafios, as revendedoras de combustível têm a oportunidade de não apenas sobreviver, mas de prosperar, para isso, é essencial que elas se adaptem à concorrência acirrada e busquem soluções inovadoras e sustentáveis (Farias, 2021).

A implementação de boas práticas de governança nas empresas do setor de petróleo é necessária diante dos elevados índices de corrupção no setor. No geral, é estabelecida frequente relação entre os índices e uma série de fatores intrínsecos à atividade de exploração e seu elevado valor agregado, aumentando, assim, a receita (Lopes, 2017; Antunes et al., 2023). Além disso, segundo Antunes et al. (2023) o setor é tradicionalmente caracterizado por baixas relações de governança hierárquicas, a Petrobras enquanto empresa de economia mista que detém grande parte do *market share* do setor no Brasil gera baixo nível de governança quando se refere às relações da cadeia de suprimentos do setor.

Diante do exposto, surge a seguinte questão problema: Qual a percepção dos gestores no tocante aos controles internos e as práticas de gestão adotadas a fim de promover boas práticas de governança corporativa no âmbito de empresas de pequeno e médio portes revendedores de combustíveis na cidade de Caicó-RN?

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar a percepção dos gestores quanto aos controles internos existentes e as práticas de gestão adotadas como instrumentos de apoio, a fim de promover uma boa governança corporativa em empresas de pequeno e médio portes revendedores de combustíveis na cidade de Caicó-RN.

Este trabalho se justifica pela importância de compreender a percepção dos gestores quanto a implantação de controles internos que auxiliem o processo de gestão nas empresas, em especial as de pequeno e médio portes, possibilitando que boas práticas de governança corporativa sejam implementadas e auxiliem na convergência dos interesses organizacionais, a fim de que observando as falhas existentes em suas empresas, sejam sanadas através de uma implantação de controles de gestão que contribua para que existam boas práticas de Governança Corporativa. A pesquisa reforça os estudos sobre governança em micro e pequenas empresas, enfatizando a importância das práticas de gestão e do controle interno que promovam transparência e evitem conflitos entre os interessados (Silva, 2014).

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

Um conceito bem preciso em relação ao tema e de grande perspectiva é o da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002) que define governança corporativa como sendo “o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”. Trazendo definições mais atuais, a governança corporativa pode ser tida como o uso de práticas com o propósito de ampliar a produtividade das entidades, conservando os interesses dos seus acionistas em relação ao controle do capital da empresa (Silva, 2012).

Em seu núcleo, o conceito de governança corporativa pode estar relacionado ao uso da informação de maneira clara para os seus usuários, corrigindo certos erros assimétricos para aqueles que possam vir a recebê-las. Outra definição é dada por Rossini e Machado-De-Assis (2010), governança é o conjunto de regras e práticas que envolve a gestão da companhia e seus conselheiros, acionistas e stakeholders. A governança corporativa visa através do estabelecimento de melhores práticas gerenciais atenuar as diferenças no decorrer das atividades de gestão, como consequência melhorar o desempenho das empresas e contribuir para o bom relacionamento organizacional (Beneish, 1999), também buscando formas de atingir os objetivos da organização e de monitorar os seus resultados, com transparência na prestação de contas, tornando o negócio mais atrativo à novos investimentos (Agyei-Mensah, 2016).

Por fim, temos a definição dada pelo Instituto Brasileiro De Governança Corporativa (IBGC, 2015), indicando que a governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários a gestão estratégica da empresa e a efetiva monitoração por parte da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, da auditoria independente e do conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança Corporativa objetiva assegurar aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*). Empresas que adotam boas práticas de governança tendem a ter uma administração eficiente pela adoção de fortes controles internos e redução dos riscos operacionais (Raiborn et al., 2017).

A governança corporativa é derivada da Teoria da Agência, segundo Kleinert, Lana e Floriani (2019) o objetivo central das práticas de boa governança é mitigar o surgimento e os efeitos dos conflitos por meio de mecanismos de controle e gestão. A criação de um Conselho de Administração, Conselho Fiscal, e a definição de uma Estrutura de Propriedade e Acordos de Acionistas são alguns exemplos de mecanismos de governança corporativa utilizados para esse fim. O gerenciamento corporativo feito de acordo com políticas baseadas nas práticas de boa governança corporativa provoca o envolvimento das partes rumo a correta aplicação de recursos que visam obter lucros que serão divididos entre todas as partes interessadas. As pesquisas científicas apontam para uma forte tendência de que, quanto melhores os mecanismos de governança corporativa, maiores serão os resultados organizacionais (Kleinert et al., 2019).

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

Nas empresas de pequeno e médio porte a governança corporativa envolve três elementos: a propriedade, a família e a empresa/gestão; onde um indivíduo pode se destacar em mais de uma dimensão (Kalm e Gomez-Mejia, 2016). Portanto, a governança corporativa é uma estrutura que objetiva à garantia dos direitos de propriedade e à promoção de um ambiente benéfico ao investimento privado, onde as partes envolvidas têm garantidas a manutenção de seus interesses em consonância com os objetivos organizacionais (Ferreira et. al, 2013). Nesse contexto, é possível implementar práticas de governança corporativas em grandes corporações e em empresas de médio e pequeno porte (Chagas e Palabras, 2007).

2.2 Governança Corporativa nas Empresas de Pequeno e Médio Portes

A estrutura de propriedade familiar continua sendo uma das formas mais comuns de estrutura de propriedade em todo o mundo (Berger e Pukthuanthong, 2012). Dois aspectos devem ser destacados em empresas familiares: a participação majoritária da família no capital da organização e; a participação de membros pertencentes à família na gestão dos negócios (Oro, Beuren e Hein, 2009; Pamplona et al., 2020). Nessa perspectiva, segundo Chagas e Palabras (2007), e Assunção et al. (2017), a Governança Corporativa é definida seguindo o viés gerencial, ou seja, se volta para uma abordagem de gestão interna das organizações identificada pela maneira de administrar os recursos disponíveis, objetivando aumentar os lucros dos acionistas ou cotistas.

Deste modo, as características da governança corporativa nas pequenas e médias empresas são singulares, demonstradas através da concentração das decisões na mão de poucos acionistas ou mesmo de um grupo familiar (Feltham, Feltham e Barnett, 2005), que detenham as habilidades necessárias para o exercício da gestão da organização frente a complexidade dos negócios e às necessidades financeiras decorrentes do crescimento da empresa. Nesse contexto, o princípio que caracteriza uma empresa familiar consiste na relação entre a empresa, seus sócios, a família e os herdeiros envolvidos no processo de administração do negócio (Scherer e Buriol, 2011).

Assim, percebe-se que as empresas controladas por famílias enfrentam pelo menos dois problemas críticos, o primeiro está no processo de gestão da organização frente ao crescimento desta, o gestor pode não ter as habilidades necessárias para gerenciar a empresa de forma efetiva e maximizar seus retornos para os demais sócios membros da família. Um segundo problema é que a medida que expandem seus negócios, essas organizações podem precisar de gestores e capital externos, assim, o grupo familiar precisa abrir mão de parte da propriedade. Nesses casos, a proteção dos direitos dos proprietários minoritários torna-se importante (João, Santos e Cunha Filho, 2014), gerando a necessidade de implantação de um modelo de governança que minimize possíveis conflitos.

Um modelo de governança pode ser definido como um sistema articulado, consistente com regras formais e informais, composto por conselhos colegiados e individuais, bem como por processos de tomada de decisões. Os conselhos e processos envolvem indivíduos familiares e não familiares que trazem as habilidades que são essenciais para o desenvolvimento da organização e que garantem a qualidade da gestão. Alguns modelos de Governança Corporativa elaborados a partir da realidade das empresas de pequeno e médio portes é dos autores Gubitta e Gianecchini (2002).

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

Gubitta e Gianecchini (2002) estabelecem diretrizes necessárias para o modelos de governança corporativa em pequenas e médias empresas, são elas: regras (Valores e cultura da família, valores e cultura do negócio e sistemas de operação), estruturas (Assembleia, conselho de administração, presidente do conselho executivo, diretor executivo - CEO e diretor de operações - COO), indivíduos (Proprietários, gerentes familiares, gerentes não familiares e outras indivíduos que trazem interesses ao negócio) e atividades e processos (Para gerenciar a organização, para controlar as decisões da gestão e para prestação de contas às partes interessadas - familiares ou não familiares).

Nesse sentido, segundo João et al. (2014) as empresas compostas por membros de um grupo familiar precisam adotar boas práticas de governança corporativa para apresentarem uma qualidade de gestão informacional, boa estruturação de gestão, controle interno eficiente, equidade entre os sócios, transparência nas informações e comunicação dos resultados organizacionais.

2.3 Estrutura e Organização da Governança Corporativa

A governança corporativa tem uma estrutura constituída por princípios que norteiam suas práticas nas organizações. Segundo o IBGC (2015) seus pilares são transparência: que consiste na ação de divulgar as informações organizacionais com clareza, proporcionando conhecimento aos interessados, sejam eles internos ou externos; equidade: apontando para a necessidade de implementar tratamento igual para todos os seus stakeholders, ou seja, todos os interessados na organização devem sempre receberem tratamento de forma igual, não havendo certo tipo de desequilíbrio ou favorecimento entre uma ou outra parte interessada. O terceiro pilar está relacionado com a prestação de contas indicando que as empresas terão que prestar contas a quem delas forem interessadas e por fim, a responsabilidade corporativa, indicando que os usuários prestadores de informações ou qualquer outro tipo de indivíduo responsável pela organização da entidade, deve visualizar a empresa de maneira geral, observando com mais detalhes como as variações que surgem do mercado afetam a empresa e as formas de lidar com os reflexos neste contexto social e ambiental.

De acordo com a Rossini e Machado-De-Assis (2010) os princípios de governança consistem em: a) fazer a promoção de mercados transparentes e mais eficientes em conformidade com as leis; b) facilitar o processo de proteção dos seus acionistas; c) proporcionar o tratamento equitativo de todos os acionistas, incluindo os acionistas minoritários ou os estrangeiros; e d) assegurar uma divulgação objetiva de todas as informações relevantes sobre a situação financeira empresarial;

A adoção de princípios de boa governança corporativa possibilita uma maior eficiência das práticas de controle e gestão nas empresas, de forma que influenciam o comportamento de seus colaboradores, acionistas majoritários, fornecedores e credores, permitindo que a empresa evolua dentro de um ciclo financeiro (Clark, 2016). Em resumo, a governança corporativa tem como principal finalidade minimizar os problemas de agência entre os diversos atores da relação empresarial pela promoção da melhoria dos canais de comunicação e da transparência (Ahrens e Chapman, 2004; Nascimento e Reginato, 2008).

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

Relacionado ao controle interno, a governança corporativa é um mecanismo que serve para monitorar a gestão e o desempenho das organizações através da normatização de procedimentos internos (Assunção et al., 2017). Pode ser definida como uma forma de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, por meio da adoção de práticas de controles eficazes (Nascimento e Reginato, 2008; Asel et al., 2011).

Portanto, a governança corporativa se relaciona à existência de mecanismos específicos de controle das práticas de gestão e dos procedimentos operacionais na organização (Beneish, 1999), transmitindo segurança aos interessados no resultado da organização quanto ao adequado uso dos recursos disponíveis (Nascimento e Reginato, 2008; Sakawa e Watanabel, 2019). Nas pequenas e médias empresas a necessidade de adoção de boas práticas de governança corporativa se acentua devido ao desafio de acompanhar o crescimento da entidade. A gestão precisa considerar os interesses dos proprietários do grupo familiar ou de outros interessados pelo negócio, exigindo a implementação de controles internos confiáveis (João et al., 2014).

2.4 Controle Interno

De acordo com Monteiro (2015) controle interno é o processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e processos seguidos por uma organização para a vigilância, fiscalização e verificação, que possibilita prever, observar, dirigir ou governar os eventos que podem impactar na execução de seus objetivos. Dessa forma, o controle é um processo contínuo que avalia o grau de aderência entre o planejado e o executado, para que se possa avaliar os desvios, identificar as causas e propor as correções.

O controle interno em uma organização compreende o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas que objetivam proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar o processo de gestão para que a empresa atinja os resultados e metas definidos pelos gestores responsáveis pela governança, dando condições de produzir relatórios financeiros em concordância com as leis e regulamentos vigentes (Souza, Bauer e Coletti, 2020).

As discussões em torno da governança corporativa estão associadas ao uso de controles internos porque envolve o interesse de usuários internos e externos às organizações (Alzeban, 2015). As empresas precisam implantar um controle interno adequados associados ao sistema de informações contábeis que possam gerar transparência dos atos administrativos, reduzir a assimetria informacional, harmonizar as práticas contábeis conforme as leis e regulamentos vigentes (Alzeban, 2015; Nascimento e Reginato, 2008; Qi et al, 2017).

Os controles internos se completam, interagem e são ao mesmo tempo interdependentes, cada procedimento isolado de controle auxilia no processo de formação dos sistema-empresa em todos os departamentos da organização. Com o objetivo de assegurar a eficiência organizacional e a proteção do patrimônio da empresa, deve considerar cada ciclo operacional, prezando pela confiabilidade e tempestividade das informações e pela determinação da adesão às normas e políticas preestabelecidas (Nascimento e Reginato,

2008; Wang e Yu, 2015). Para tal, os controles internos são dotados de atributos que implicam em normatizar e definir as responsabilidades de cada indivíduo dentro da empresa (Tabela 1).

Tabela 1

Princípios fundamentais de um Sistema de Controles Internos.

Atributos	Descrição
Responsabilidade	Os funcionários devem ter suas atribuições definidas e limitadas.
Rotinas Internas	A empresa deve estabelecer todas as suas rotinas por meio de manual.
Acesso aos Ativos	O acesso dos funcionários deve ser limitado, estabelecido por controles físicos
Segregação de Funções	O acesso aos ativos e aos registros contábeis não devem ser feito pela mesma pessoa.
Confronto dos Ativos com os Registros	Estabelecimento de controles para que os registros sejam periodicamente confrontados.
Amarração do Sistema	O sistema de controle interno deve ser criado de maneira que somente sejam registradas as transações autorizadas, por seus valores exatos e respeitando o período de competência.
Auditoria Interna	Verificação do cumprimento do que foi estabelecido.
Custo x Benefício	O custo do controle interno não deve exceder o benefício.

Fonte: Almeida (2009).

Os controles internos são classificados em administrativos e contábeis e caracterizados como controles detectivos e controles preventivos, com focos na estratégia organizacional ou no aspecto financeiro da empresa (Hanif, 2015). Para isso, adota diferentes procedimentos de controle como: sistemas de conferência; aprovação e autorização; a segregação de funções; controles físicos sobre ativos e auditoria interna são exemplos de controles contábeis. Estão diretamente relacionados com o plano organizacional, aos métodos e procedimentos definidos para proteger o patrimônio e a fidedignidade dos relatórios contábeis, funções essas que contribuem para a tarefa de gerir a empresa (Zehri, F., e Chouaibi, J. 2013; Barbosa e Santos, 2019).

Tem-se como exemplos de controles internos administrativos: as avaliações da lucratividade por linha de produção; controles de qualidade dos produtos; treinamento de pessoal; estudos de tempos e movimentos; análise das variações entre os valores orçados e os incorridos e controle dos compromissos assumidos e não realizados. Esses correspondem ao plano da organização para atingir a eficiência operacional, no entanto, não se limita ao planejamento organizacional da empresa, pois abrangem os procedimentos utilizados pela administração para a tomada de decisões (Gamage et al., 2014; Barbosa e Santos, 2019).

Os controles detectivos são aqueles que têm como objetivo identificar uma ocorrência após o fato ter ocorrido, um exemplo são as práticas de auditoria internas. Os controles de prevenção são aqueles que impedem que erros ocorram durante a realização das atividades da empresa, evitando a repetição de procedimentos, o que implica na redução dos custos. Os controles detectivos e preventivos podem ser adotados em conjunto ou não (Barbosa e Santos, 2019).

Diante do exposto, compreende-se que os sistemas de controles internos são adotados nas organizações observando aspectos como o porte da empresa; a estrutura da organização; as

crenças, os valores e cultura organizacionais e a normatização da atividade econômica com suas características próprias, aspecto importante, visto que as empresas precisam operacionalizar observando um programa de compliance e atendendo aos aspectos legais que regulamentam o setor.

2.5 Breve Caracterização do Setor de Revenda de Combustíveis.

Lorenzett e Rossato (2010) descrevem que as principais atividades desenvolvidas nos postos de revenda de combustíveis são: abastecimento de veículos, operação do sistema de drenagem oleosa, troca de óleo e filtros, lavagens de veículos e operação da loja de conveniência. Pelo fato de manipularem produtos derivados de petróleo, essas atividades são consideradas potencialmente poluidoras podendo ocasionar danos ao meio ambiente ou a saúde das pessoas de forma que é um setor empresarial bastante regulado, existindo diversas leis que regulamentam o funcionamento das empresas de postos de combustíveis (Tabela 2).

A Tabela 2 apresenta as principais leis que regulamentam o setor, observando que essas não compreendem a totalidade da legislação, uma vez que essas podem ser de âmbito Federal, Estadual e Municipal. Franceschi et al. (2012) descrevem que a legislação para postos de revenda de combustíveis é muito restritiva. As leis preveem a adoção de uma série de medidas de segurança e qualidade dos produtos, e ainda, em caso de descumprimento dos dispositivos legais, a perda do direito de exercer a atividade.

Tabela 2

Lista dos dispositivos legais relativos ao setor de revenda de combustíveis.

Dispositivo Legal	Descrição da Lei	Fonte
Resolução da ANP no 41, de 06 de novembro de 2013.	Regulamenta a atividade de revenda de combustíveis.	(BRASIL, 2013 b)
Resolução ANP no 40, de 25 de outubro de 2013.	Trata das especificações da gasolina.	(BRASIL, 2013 a)
Resolução ANP no 19, de 15 de abril de 2015.	Trata das especificações do etanol.	(BRASIL, 2015)
Resolução ANP no 50, de 23 de dezembro de 2013.	Trata das especificações do óleo diesel.	(BRASIL, 2013 c)
Resolução ANP no 45, de 25 de agosto de 2014.	Trata das especificações do biodiesel.	(BRASIL, 2014 c)
Norma Regulamentadora no 20 de 29 de fevereiro de 2012	Trata da segurança e da saúde no trabalho com inflamáveis e combustíveis.	(MTE, 2012)
Resolução ANP no 09, de 07 de março de 2007.	Estabelece procedimentos de controle da qualidade dos combustíveis automotivos líquidos	(BRASIL, 2007 b)
Resolução CONAMA no 273, de 29 de novembro de 2000.	Dispõe sobre prevenção e controle da poluição em postos de combustíveis e serviços.	(BRASIL, 2000)

Fonte: Adaptado de Herzer et. al. (2020).

Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

Esta pesquisa se classifica quanto à natureza como descritiva, pois busca identificar e descrever as características de uma determinada população a partir de um conjunto de conceitos teóricos que possam ser observados. Quanto aos métodos de análises se caracteriza como qualitativa, com abordagem empírico-analítica e emprego de instrumentos de coleta através da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas medido através de uma escala tipo *Likert* com grau de importância de 05 pontos, indo de discordo totalmente a concordo totalmente.

Tendo em vista o objetivo de avaliar o grau de percepção dos gestores quanto ao controle interno e as práticas de gestão como ferramentas para obter práticas de boa governança corporativa nas empresas revendedoras de combustíveis em Caicó/RN, buscou-se realizar a pesquisa com o universo da população alvo que abrange as 12 empresas que atuam no ramo de Revenda de Combustíveis neste município, ou seja, todas as empresas em atividade. O questionário encontra-se estruturado com um total de 32 questões, divididas em três blocos, estruturados conforme a identificação dos princípios de boa governança corporativa (João et al., 2014) e os princípios de controle internos (Barbosa e Santos, 2019).

O instrumento de coleta de dados utilizado permitiu levantar as afirmações considerando uma escala (de 1 a 5) que indica o grau de avaliação que melhor reflete a condição atual da empresa sobre os diferentes pontos relacionados aos aspectos de a) estrutura organizacional e equidade, b) controle interno e c) transparência e comunicação (Prestação de Contas). As análises seguirão verificando o grau de avaliação classificando as condições da empresa em “negativo”, “neutro” e “positivo” (Tabela 3).

Tabela 3

Categorização das Respostas.

Itens	Negativo	Neutro	Positivo
	1 e 2	3	4 e 5
P1	Percentual	Percentual	Percentual

Fonte: Elaborado pelo Autor (novembro/2023).

Nas perguntas do Bloco I (questões 1 a 12), buscou-se analisar a influência das práticas quanto ao aspecto da estrutura organizacional e equidade; no Bloco II (questões 13 a 24), buscou-se verificar a utilização dos controles internos como instrumentos que proporcionam condições para adoção das práticas de boa governança corporativa e no Bloco III (25 a 32), buscou-se analisar as práticas de transparência e comunicação como forma de atender as necessidades de prestação de contas aos interessados.

Os dados coletados estão apresentados por meio de tabelas elaboradas nos programas *Microsoft Excel* (versão *Windows* 2010), que permitiu realizar a tabulação para posterior análise dos dados coletados e discussão dos resultados de forma sistemática. O estudo se limitou em função da quantidade de empresas que compõem a amostra, sendo este realizado apenas em uma cidade e região.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

As análises dos resultados foram desenvolvidas com base nos dados coletados pela aplicação do questionário com gestores dos postos revendedores de combustível e estão apresentadas em discussão com a literatura sobre o tema.

4.1 Análises dos indicadores de boas práticas de governança corporativa e controle interno

O estudo tem como objetivo analisar a percepção dos gestores quanto aos controles internos vigentes e às práticas de gestão adotadas com o intuito de promover uma governança corporativa eficaz em empresas de pequeno e médio porte que atuam na revenda de combustíveis, este estudo apresenta resultados significativos, inicialmente, ao considerar a estrutura organizacional e equidade das empresas, os gestores não identificaram resultados positivos (Tabela 4).

Tabela 4

Estrutura Organizacional e Equidade.

Itens	Negativo	Neutro	Positivo
	1 e 2	3	4 e 5
P1 Adoção de estrutura formal, com definição de competências e funções para os gestores e empregados	50,0	16,7	33,3
P2 Concentração de poder para um único gestor	8,3	41,7	50,0
P3 Participação na gestão por parte dos interessados pelo negócio	58,3	16,7	25,0
P4 Definição de remuneração para os sócios	41,7	41,7	16,7
P5 Definição da destinação dos lucros da empresa	58,3	8,3	33,3
P6 Observância às normas contábeis vigentes	16,7	41,7	41,7
P7 Tratamento justo e igualitário com garantia de condições de segurança e direitos para todos	58,3	33,3	8,3
P8 Definição de normas e segregação das funções	58,3	16,7	25,0
P9 Qualificação e capacitação dos empregados	66,7	33,3	0,0
P10 Serviços contábeis com equipe própria	100,0	0,0	0,0
P11 Consultorias e assistência de profissionais externos	0,0	0,0	100,0
P12 Opinião dos respondentes sobre as práticas de boa governança já adotadas pela empresa	66,7	8,3	25,0

Fonte: Elaborado pelo Autor (novembro/2023).

Verificou-se que 66,7% das empresas não adotam estrutura formal quanto à definição de competências e funções para os gestores e empregados; em 49% das empresas concentram poder em um único gestor e que em 58,3% das empresas os demais sócios não participam da gestão da organização. Esses resultados são negativos porque indicam a baixa participação dos sócios na gestão das empresas conforme Feltham, Feltham e Barnett (2005) seguindo no sentido contrário aos princípios de boas práticas de governança corporativa, que objetivam dentre vários aspectos, resguardar os interesses de todos os sócios, sejam eles do grupo familiar ou não, e demais interessados no negócio, evitando possíveis conflitos de agência.

Outros resultados indicam que 41,7% das empresas não definiram através de normas internas as remunerações dos sócios e 58,3% não definem a destinação dos lucros da empresa, esses resultados também indicam uma falta de estruturação e participação que pode impactar negativamente a transparência, prestação de contas e equidade dentro das empresas, podendo comprometer a sustentabilidade e o desempenho a longo prazo, e exibindo a ausência de práticas de boa governança corporativa.

Empresas que adotam boas práticas de governança tendem a ter uma administração eficiente pela adoção de fortes controles internos e redução dos riscos operacionais (Raiborn et al., 2017).

Com relação ao tratamento justo e igualitário, com garantias de condições seguras de trabalho e respeito aos direitos de todos os colaboradores, bem como a segregação adequada de funções, 58,3% das empresas apresentaram resultados negativos. Essa falta de equidade e clareza nas atribuições pode gerar um ambiente de trabalho desmotivador e ineficiente, prejudicando o engajamento e a produtividade da equipe. Adicionalmente, 66% das empresas informaram não investir na qualificação e capacitação contínua de seus empregados. Esse subinvestimento no desenvolvimento profissional da força de trabalho pode limitar a inovação, a adaptabilidade e a competitividade das organizações em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. A falta de treinamento adequado também pode afetar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes. Esses resultados indicam a necessidade urgente de implementar controles internos eficazes que atendam aos aspectos relacionados às funções, responsabilidades e desenvolvimento dos gerentes e empregados, visando otimizar o desempenho organizacional e resguardar os ativos da empresa.

No que tange às normas contábeis vigentes, apenas 41,7% das empresas apresentaram uma condição positiva, enquanto outras 41,7% ficaram na faixa neutra. Esse resultado preocupante sugere a ausência de controles internos adequados para garantir registros contábeis fidedignos e conformidade com as regulamentações aplicáveis. Embora todas as empresas terceirizem os serviços de profissionais de contabilidade, consultorias e assistência técnica, é essencial que haja uma supervisão e monitoramento interno eficaz para assegurar a precisão e integridade das informações financeiras. A falta de controles contábeis robustos pode expor as organizações a riscos legais, fiscais e reputacionais, além de prejudicar a tomada de decisões estratégicas baseadas em dados confiáveis.

Ainda mais alarmante é o fato de que 66,7% das empresas apresentaram práticas de governança corporativa insuficientes. A adoção de melhores práticas de governança pode melhorar a reputação, a atratividade para investimentos e a sustentabilidade a longo prazo das empresas. Esses resultados negativos indicam a baixa participação dos sócios na gestão das empresas, contrariando as recomendações de Feltham et al. (2005) e os princípios fundamentais de boas práticas de governança corporativa, que dentre vários aspectos, deve objetivar, resguardar os interesses de todos os sócios, sejam eles do grupo familiar ou não, bem como de demais interessados no negócio, evitando possíveis conflitos de agência prejudiciais.

Esses achados são preocupantes, pois contrariam os princípios fundamentais da boa governança corporativa, que visam proteger os interesses de todos os sócios e partes interessadas no negócio, prevenindo potenciais conflitos de agência, contrariando o que afirmam Sakawa e Watanabel (2019) sobre a governança corporativa e sua relação com a existência de

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

mecanismos específicos de controle das práticas de gestão e dos procedimentos operacionais na organização, transmitindo segurança aos interessados no resultado da organização quanto ao adequado uso dos recursos disponíveis.

Na sequência da pesquisa verificou-se a percepção dos gestores das empresas sobre os controles internos já existentes (Tabela 5).

A Tabela 5 apresenta os resultados da pesquisa que abordou a percepção dos gestores sobre os controles internos existentes e sua relação com a adoção de práticas de boa governança corporativa. Foi observado que 50% das empresas possui controles internos considerados insuficientes, enquanto apenas 33,3% afirmam que seus controles estão adequados. Essa disparidade ressalta a importância de fortalecer os mecanismos de controle interno para garantir a transparência, a eficiência operacional e a conformidade com as melhores práticas de governança. Os resultados não corroboram com Alzeban (2015) e Qi et al (2017) visto que as empresas precisam implantar sistemas de controles internos adequados que possam gerar transparência dos atos administrativos, reduzir a assimetria informacional, harmonizar as práticas contábeis conforme as leis e regulamentos vigentes.

Tabela 5

Controle Interno.

Itens	Negativo 1 e 2	Neutro 3	Positivo 4 e 5
P13 Suficiência dos controles internos adotados pela empresa	50,0	25,0	25,0
P14 Controles internos adequados a exemplo da segregação das funções	33,3	33,3	33,3
P15 Procedimentos de controle e registros dos fatos contábeis e fiscais	0,0	33,3	66,7
P16 Registros do setor pessoal adequados	0,0	41,7	58,3
P17 Remuneração formal dos indivíduos	41,7	33,3	25,0
P18 Estrutura operacional adequada as atividades da organização	8,3	33,3	58,3
P19 Utiliza sistema de Software de apoio ao controle de Estoques de Mercadorias para Revenda integrados ao Setor Fiscal	8,3	25,0	66,7
P20 Análise de seu enquadramento quanto ao regime de tributação e acompanhamento a evolução de sua carga tributária.	58,3	0,0	41,7
P21 Acompanhamento da evolução das Vendas periodicamente	8,3	41,7	50,0
P22 Acompanhamento da evolução das despesas periodicamente	33,3	16,7	50,0
P23 Controles financeiros adequados quanto aos pagamentos e recebimentos	50,0	25,0	25,0
P24 Controle dos indicadores econômicos e financeiros, analisando seus gastos fixos e variáveis, ponto de equilíbrio e margem de contribuição.	41,7	33,3	25,0

Fonte: Elaborado pelo Autor (novembro/2023).

No que diz respeito aos registros contábeis e fiscais, 66,7% das empresas demonstraram adequação. Esse resultado pode ser atribuído à regulamentação rigorosa do setor de revenda de combustíveis, que exige um controle preciso dos estoques e uma correta apuração dos custos para garantir a precisão dos relatórios contábeis. No entanto, apesar desse aspecto positivo, os dados revelam uma lacuna significativa, uma vez que os controles internos eficazes devem abranger todos os processos internos da organização para assegurar a integridade e a confiabilidade das informações financeiras (Zehri, F., & Chouaibi, J., 2013).

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

A pesquisa também apontou que 58,3% das empresas registram corretamente as informações relacionadas ao setor de pessoal, enquanto apenas 25% formalizam integralmente as remunerações trabalhistas. Essa discrepância destaca a necessidade de aprimorar os processos de gestão de recursos humanos e garantir a conformidade com as legislações trabalhistas vigentes, visando promover um ambiente de trabalho justo e transparente.

Em relação ao acompanhamento das vendas e despesas, constatou-se que metade das empresas realiza esse monitoramento, enquanto apenas 25% possuem controle financeiro efetivo sobre recebimentos, pagamentos e análise de indicadores financeiros. Esses dados evidenciam a importância de fortalecer a área de controladoria e aprimorar os serviços de assistência contábil para garantir uma gestão financeira sólida e embasada em informações precisas.

A assimetria nas informações repassadas aos profissionais contábeis, conforme apontado na pesquisa, pode comprometer a qualidade dos relatórios contábeis e dificultar a implementação de práticas de boa governança corporativa. Nesse sentido, é fundamental aperfeiçoar os mecanismos de controle interno, fortalecer os procedimentos de gestão e promover uma cultura organizacional pautada pela transparência e responsabilidade. A implementação de controles internos eficazes não apenas melhora o desempenho das organizações, mas também contribui para a proteção dos ativos e a sustentabilidade a longo prazo (Alzeban, 2015). Os dados revelaram que as empresas precisam adequar seus controles internos conforme os princípios de boa governança expostos por Asel *et al.* (2011) e Assunção *et al.* (2017).

Outro aspecto verificado pela pesquisa diz respeito à percepção dos gestores sobre a transparência e comunicação dentro da empresa, como mecanismos de promover prestação de contas aos interessados (Tabela 6).

Tabela 6

Transparência e Comunicação.

Itens	Negativo	Neutro	Positivo
	1 e 2	3	4 e 5
P25 Comunicação interna adequada às necessidades de seus sócios e empregados.	50,0	50,0	0,0
P26 Mecanismos de comunicação externa com seus clientes e fornecedores.	41,7	25,0	33,3
P27 Realiza reuniões periódicas entre seus sócios para discutir resultados e desenvolver planos	33,3	33,3	33,3
P28 Realiza reuniões periódicas com seus empregados	83,3	16,7	0,0
P29 Comunica aos colaboradores (sócios e empregados) os seus resultados econômicos e financeiros.	83,3	8,3	8,3
P30 Publica seus relatórios contábeis com os resultados do período.	58,3	25,0	16,7
P31 Avalia quanto injeta em recursos na localidade	100,0	0,0	0,0
P32 Avalia os impactos ambientais de suas atividades operacionais	50,0	41,7	8,3

Fonte: Elaborado pelo Autor (novembro/2023).

Os resultados apresentados indicam que as empresas pesquisadas enfrentam desafios significativos no que concerne à comunicação interna e externa, bem como à adoção de

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

práticas de governança corporativa. Alguns pontos-chaves merecem destaque: Metade das empresas (50%) considera a comunicação entre a organização, sócios e colaboradores inadequada, enquanto 41,7% apontam que a interação com clientes e fornecedores também é insuficiente. Essa falta de comunicação efetiva e transparente pode prejudicar o alinhamento estratégico, a colaboração, a confiança e a satisfação das partes interessadas, comprometendo a sinergia e o desempenho organizacional. Uma comunicação clara, bidirecional e tempestiva é essencial para fomentar um ambiente de trabalho engajado e promover relacionamentos sólidos com stakeholders externos.

Apenas 33,3% dos gestores afirmam que a empresa realiza reuniões periódicas com os sócios, possibilitando a discussão dos resultados e o planejamento organizacional. Por outro lado, uma esmagadora maioria de 83,3% das empresas não realiza reuniões periódicas com os colaboradores nem comunica os resultados a sócios e funcionários. Essa baixa frequência de interação e transparência pode gerar um ambiente de trabalho desmotivador, dificultar a tomada de decisões informadas e criar um senso de distanciamento entre a liderança e a equipe. A comunicação aberta e frequente é fundamental para alinhar expectativas, promover o engajamento e fomentar uma cultura de confiança e colaboração.

Apesar de 58,3% das empresas publicarem seus relatórios contábeis, 100% não avaliam o quanto investem em recursos na localidade e 50% não mensura os impactos ambientais de suas atividades operacionais. Essa falta de prestação de contas e responsabilidade socioambiental contraria os princípios de boa governança corporativa, que preconizam a transparência e a sustentabilidade como pilares essenciais. A avaliação e divulgação dos investimentos na comunidade e dos impactos ambientais demonstram o compromisso da organização com o desenvolvimento sustentável e a criação de valor compartilhado.

Esses dados apontam para um distanciamento entre as empresas do setor, as práticas de gestão e os princípios de boa governança corporativa. Um sistema de controle interno adequadamente implantado deve possibilitar a interação entre as partes interessadas, assegurando a eficiência organizacional, a proteção do patrimônio, a confiabilidade das informações e a conformidade com normas e políticas preestabelecidas. Com o objetivo de assegurar a eficiência organizacional e a proteção do patrimônio da empresa, deve considerar cada ciclo operacional, prezando pela confiabilidade e tempestividade das informações e pela determinação da adesão às normas e políticas preestabelecidas (Nascimento e Reginato, 2008; Wang e Yu, 2015), logo a não satisfação desses princípios pode comprometer a solução de possíveis conflitos de interesses entre os detentores do capital e demais stakeholders.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa revelam um distanciamento significativo entre as práticas de gestão, os controles internos e os princípios de boa governança corporativa nas empresas revendedoras de combustíveis no município de Caicó-RN. A análise aponta que o modelo de gestão centralizador adotado por essas organizações, em certa medida, diverge dos princípios e diretrizes estabelecidos pelos órgãos reguladores das práticas de governança e da literatura científica especializada no assunto.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

As empresas evidenciaram deficiências no que diz respeito às funções do controle interno, um elemento crucial para a implementação eficaz da governança em qualquer empresa (Barbosa e Santos, 2019). Os controles internos existentes são considerados insuficientes e muitas vezes focados apenas em questões fiscais, negligenciando princípios fundamentais, reforçados por Alzeban, (2015); Nascimento e Reginato, (2008); Qi et al, (2017), como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade organizacional. Essa lacuna compromete a qualidade das informações contábeis e dos relatórios gerados a partir delas, o que pode ter consequências negativas para a tomada de decisões estratégicas e a sustentabilidade a longo prazo das empresas.

Ao analisar a amostra composta por empresas de pequeno e médio porte, em sua maioria pertencentes a um mesmo grupo familiar, observou-se que o modelo de gestão familiar identificado nas empresas e centralizador, no qual as decisões são tomadas por um único sócio ou proprietário, que determina todas as ações da empresa. A falta de definição clara das estruturas organizacionais, classificadas por Hanif, (2015), das responsabilidades individuais e dos processos operacionais dificulta a identificação e implementação de controles internos em cada departamento ou operação. Isso pode levar a uma concentração de poder, que pode comprometer a eficácia da gestão e a proteção dos interesses dos *stakeholders*.

Ademais, a pesquisa revelou que as empresas não possuem uma cultura de governança corporativa consolidada, o que pode ser um obstáculo para a implementação de práticas de gestão mais eficazes e transparentes, apresentadas e defendidas por Beneish, (1999); e, Ageyi-Mensah, (2016). A ausência de uma estrutura de governança clara e bem definida pode levar a uma falta de direcionamento estratégico e a uma ineficácia na tomada de decisões, comprometendo a competitividade e a sustentabilidade das empresas (Gamage et al., 2014; Barbosa e Santos, 2019).

A análise também apontou que as empresas não possuem um sistema de controle interno eficaz para monitorar e avaliar o desempenho dos gestores e empregados, o que pode levar a uma falta de *accountability*, e a uma ineficácia na gestão dos recursos humanos (Campos, 1990). Para mais, a falta de uma política de remuneração clara e transparente pode levar a uma falta de motivação e engajamento dos empregados, o que pode comprometer a produtividade e a eficácia da gestão.

Outro ponto importante é que as empresas não possuem uma política de comunicação clara e transparente, o que pode levar a uma falta de confiança e a uma ineficácia na gestão das relações com os *stakeholders*. A ausência de uma política de comunicação clara pode também levar a uma falta de transparência e a uma ineficácia na gestão das informações, o que pode comprometer a tomada de decisões estratégicas e a sustentabilidade a longo prazo das empresas (Ahrens e Champman, 2004; Nascimento e Reginato, 2008; Sakawa e Watanabel, 2019).

Considerando esses resultados, é fundamental que as empresas revendedoras de combustíveis no município de Caicó-RN adotem práticas de gestão mais eficazes e transparentes, alinhadas aos princípios de boa governança corporativa. Isso pode incluir a implementação de controles internos mais robustos, a definição clara das estruturas organizacionais e das responsabilidades individuais (Hanif, 2015), a criação de uma cultura de governança corporativa consolidada e a implementação de políticas de remuneração e comunicação mais claras e transparentes.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

Além de que, é fundamental que as empresas invistam em capacitação e desenvolvimento dos gestores e empregados, para que possam adotar práticas de gestão mais eficazes e transparentes. Isso pode incluir a capacitação em áreas como governança corporativa, controle interno, gestão de recursos humanos e comunicação eficaz.

Em resumo, os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de as empresas revendedoras de combustíveis no município de Caicó-RN adotarem práticas de gestão mais eficazes e transparentes, alinhadas aos princípios de boa governança corporativa. Isso pode incluir a implementação de controles internos mais robustos, a definição clara das estruturas organizacionais e das responsabilidades individuais, a criação de uma cultura de governança corporativa consolidada e a implementação de políticas de remuneração e comunicação mais claras e transparentes.

Essas mudanças podem contribuir para a melhoria da eficácia da gestão, a proteção dos ativos da empresa e dos interesses dos stakeholders, possibilitando alcançar sustentabilidade a longo prazo nas empresas. Além do mais, podem também contribuir para a melhoria da competitividade e a inovação nas empresas, o que pode levar a um crescimento econômico mais sustentável e equilibrado na região, garantindo a sustentabilidade a longo prazo e a competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary accounting research*, 21(2), 271-301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Agyei-Mensah, B. K. (2016). Internal control information disclosure and corporate governance: evidence from an emerging market. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2015-0136>
- Almeida, M. C. (2009). Auditoria: um curso moderno e completo (7 reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Alzeban, A. (2015). The impact of culture on the quality of internal audit: An empirical study. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 30(1), 57-77. <https://doi.org/10.1177/0148558X14549460>
- Antunes, J. V. P., Xavier, T. P., & Mantegazini, D. Z. (2023). Compliance: um estudo bibliométrico sobre a aplicação dessas práticas na indústria de óleo e gás. *Latin American Journal of Energy Research*, 10(2), 1-12. <https://doi.org/10.21712/lajer.2023.v10.n2.p1-12>
- Asel, J. A., Posch, A., & Speckbacher, G. (2011). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, 5, 213-231. <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0051-4>
- Assunção, R. R., Luca, M. M. M. D., & Vasconcelos, A. C. D. (2017). Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28, 213-228. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201702660>
- Barbosa, L. F. G., & Santos, O. M. D. (2019). O controle interno como ferramenta gerencial nas pequenas e médias empresas: uma análise por meio da percepção dos contadores. *Pensar Contábil*, 21(74).
- Beneish, M. D. (1999). The detection of earnings manipulation. *Financial Analysts Journal*, 55(5), 24-36. <https://doi.org/10.2469/faj.v55.n5.2296>
- Berger, D., & Pukthuanthong, K. (2012). Market fragility and international market crashes. *Journal of Financial Economics*, 105(3), 565-580. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.03.009>

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

- Campos, A. M. (1990). Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?. *Revista de administração pública*, 24(2), 30-a.
- Chagas, J. F., DEL TRABAJO, T., & PYMES, M. (2007). Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. CEP, 60(180).
- Clarke, T. (2016). The continuing diversity of corporate governance: Theories of convergence and variety. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*.
- CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Rio de Janeiro, 2002.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 1-36. <https://doi.org/10.2307/4126762>
- Domingues, L. M., Muritiba, P. M., & Muritiba, S. N. (2016). Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização?. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(3), 53-78. <https://doi.org/10.19094/contextus.v14i3.831>
- Farias, Helena Portes Sava. (2021). Educação, Sociedade E Meio Ambiente: práticas, políticas e inovação. (1ª ed.), 90-100. *Rio de Janeiro: Editora Epitaya*.
- Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of small business management*, 43(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00122.x>
- Ferreira, R. D. N., Santos, A. C. D., Lopes, A. L. M., Nazareth, L. G. C., & Fonseca, R. A. (2013). Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14, 134-164. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000400006>
- Fraga, J. B., & Silva, V. A. B. (2012). Board diversity and firm performance: An empirical investigation in the Brazilian market. *Brazilian Business Review*, 9(Special Ed), 55-77. <https://doi.org/10.15728/bbrconf.2012.3>
- Franceschi, F. R. de, Costa, V. de M. da, Lorenzett, D. B., Neuhaus, M., & Rossato, M. V. (2012). Restritividade da legislação ambiental em postos de combustíveis. *Revista Monografias Ambientais*, 9(9), 2062–2071. <https://doi.org/10.5902/223613086092>
- Gamage, C. T., Lock, K. L., & Fernando, A. A. J. (2014). A proposed research framework: Effectiveness of internal control system in state commercial banks in Sri Lanka. *International Journal of scientific research and innovative technology*, 1(5), 25-44.
- Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). Governance and flexibility in family-owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277-297. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00277.x>
- Hanif, M. (2015). The Impact of Internal Control Systems on Financial Performance of Banks: A Case of Banks in Pakistan. *Unpublished Doctoral Thesis) Business Administration, Iqra Universty. Pakistan*.
- Herzer, E., Francisco, Â. M. M., Pol, J. J., & Schreiber, D. (2020). IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS AMBIENTAIS EM COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS DE NOVO HAMBURGO/RS. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 9(2), 683-709. <https://doi.org/10.19177/rgsa.v9e22020683-709>
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed., São Paulo: IBGC, 2015.
- João, B. N., Santos, T. B., & Cunha Filho, W. G. (2014). Research in corporate governance & family firms: A research agenda. *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 131-153.
- Kalm, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 409-411. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>
- Kleinert, V. C., Lana, J., & Floriani, D. (2019). Governança corporativa ilimitada para empresas limitadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 23, 807-811. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180082>
- Lopes, Luiz Paulo de Yparraguirre Oliveira. (2017) DESAFIOS DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO NA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E GÁS. Dissertação (mestrado) – *Universidade Federal do Rio*

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

- Lorenzetti, D. B., & Rossato, M. V. (2010). A gestão de resíduos em postos de abastecimento de combustível. *Revista Gestão Industrial*, 6(2). <https://doi.org/10.3895/S1808-04482010000200006>.
- Margarido, M. A., & Turolla, F. A. (2014). Análise da volatilidade e transmissão de preços entre os mercados internacionais de petróleo e soja. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16(1).
- Melo, Janaina Ferreira Marques; Lacerda, Josefa Ferreira. (2011). Contabilidade da gestão ambiental: uma investigação nos postos de combustíveis numa cidade do sertão paraibano. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Monteiro, R. P. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 159-188. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p159>
- Moura, G. D., Bianchet, T. D. S. A., Mazzioni, S., & Macêdo, F. F. R. R. (2018). Influência da estrutura de propriedade e da gestão familiar no gerenciamento de resultados. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(2), 107-126. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v37i2.37824>
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2008). Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 25-47.
- Oro, I. M., Beuren, I. M., & Hein, N. (2010). Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. *RAE eletrônica*, 8. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482009000200006>
- Pamplona, E., Ames, A. C., & da Silva, T. P. (2020). Estrutura de capital e financial distress em empresas familiares e não familiares brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(44), 17-32. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n44p17>
- Qi, B., Li, L., Zhou, Q., & Sun, J. (2017). Does internal control over financial reporting really alleviate agency conflicts?. *Accounting & Finance*, 57(4), 1101-1125. <https://doi.org/10.1111/acfi.12198>
- Raiborn, C et al. (2017). *The internal audit function: A prerequisite for Good Governance*. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, v. 28, n. 2, p. 10-21. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22246>
- Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). *Organizational institutionalism and corporate governance*. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 173-198. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000600008>
- Sakawa, H., & Watanabel, N. (2021). Earnings quality and internal control in bank-dominated corporate governance. *Asian Business & Management*, 20(2), 188-220. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00100-3>
- Scherer, F. I., & Buriol, J. (2011). Implantação do conselho de administração conforme as boas práticas da governança corporativa: estudo de caso na química Ltda. *GESTÃO E DESENVOLVIMENTO*, 8(2), 46-59.
- Silva, A. L. C. (2014). Governança corporativa e sucesso empresarial (2a ed.). *Saraiva Educação SA*.
- Silva, E. C. D. (2012). Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e Conselho de Administração: novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio (3a ed.). *São Paulo: Atlas*.
- Silveira, A. D. M. D., & Barros, L. A. B. D. C. (2008). Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. *REAd: revista eletrônica de administração*. Porto Alegre. Edição 61, vol 14, n. 3 (set/dez. 2008), documento eletrônico.
- Souza, A. B. e, Bauer, M. M., & Coletti, L. (2020). A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, 17(1), 148–174. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i1.1723>
- Wang, Y., & Yu, X. (2015). The Impact of internal control quality in engineering projects on the corporate value: An empirical study in construction industry. In *Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 1201-1213). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5_101

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
-------------------------------------------------------	------	----------	------	------

Zehri, F., & Chouaibi, J. (2013). Adoption determinants of the International Accounting Standards IAS/IFRS by the developing countries. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 18(35), 56-62. [https://doi.org/10.1016/S2077-1886\(13\)70030-1](https://doi.org/10.1016/S2077-1886(13)70030-1)

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967	v.18	e-024014	1-20	2024
--------------------------------------------------------------	-------------	-----------------	-------------	-------------