

GOVERNANÇA NO PROCESSO LICITATÓRIO: A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS SE ADEQUAREM AO ARCABOUÇO LEGAL E REGULATÓRIO PARA MITIGAR MULTAS E SANÇÕES

BRUNA EDUARDA OLIVEIRA MÓDENA¹

brunaoliveira@hotmail.com

MATHEUS GRATINIANO CACIA²

matheus_gratiniano@hotmail.com

PROF. ANDRÉ LUIS DA SILVA – MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO³

Aluna do Curso de Ciências Contábeis do IMES/Catanduva¹

Aluna do Curso de Ciências Contábeis do IMES/Catanduva²

Professor Orientador³

Todos: IMES – Catanduva

Av. Daniel Dalto, s/n - Expansão 1, Catanduva - SP, 15800-970

RESUMO

O mercado licitatório brasileiro é dinâmico e cada vez mais exigente quanto aos requisitos de integridade solicitados às empresas, que vão desde a apresentação de dados contábeis e financeiros auditáveis, até a adoção de práticas alinhadas à governança corporativa. Isso acaba sendo um valor que é agregado à imagem das empresas que participam desses processos e, quando aprovadas, viram referência em outros processos licitatórios. Quando não aprovadas, tem a oportunidade de fazer uma autoavaliação e corrigir possíveis itens de âmbito legal, regulamentar ou até mesmo melhorar seus controles internos, contábeis e instâncias de conformidade, comumente utilizado o termo em inglês “*Compliance*”. Neste artigo será possível entendermos um pouco mais sobre o tema governança corporativa, sua evolução histórica e sua aplicabilidade quando tratamos do objeto licitação, onde empresas participam de concorrência de forma a ofertar produtos e serviços para instituições públicas e privadas. Além disso, o artigo trata de um estudo recente sobre Governança Corporativa listada na B3 (Bolsa de Valores Brasileira) publicada na KPMG (2023-2024), buscando correlacionar os cenários apresentados ao tema licitação, assim como o status de conformidade na completude do estudo, em que pese como as empresas buscam à adequação legal, regulatória e de melhores práticas para mitigar multas e sanções, além de proteger sua reputação.

PALAVRAS-CHAVE: governança corporativa, empresariado brasileiro, arcabouço legal-regulatório sobre licitações: regras, estudo KPMG.

ABSTRACT

The Brazilian bidding market is dynamic and increasingly demanding regarding the integrity requirements requested of companies, ranging from the presentation of auditable accounting and financial data to the adoption of practices aligned with corporate governance. This ends up being a value that is added to the image of the companies that participate in these processes and, when approved, become a reference in other bidding processes. When not approved, it can make a self-assessment and correct possible legal and regulatory items or even improve its internal controls, accounting and compliance instances, commonly used in English the term "Compliance". In this article it will be possible to understand a little more about the topic of corporate governance, its historical evolution and its applicability when dealing with the object of bidding, where companies participate in competition to offer products and services to public and private institutions. In addition, the article deals with a recent study on Corporate Governance listed on B3 (Brazilian Stock Exchange) published by KPMG (2023-2024), seeking to correlate the scenarios presented to the bidding topic, as well as the compliance status in the completeness of the study, despite how companies seek legal, regulatory and best practices compliance to mitigate fines and sanctions, as well as protecting your reputation.

KEY WORDS: corporate governance, brazilian business, legal-regulatory framework on bidding: rules, KPMG study.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações brasileiras têm usufruído dos impactos do processo de democratização da sociedade como um todo. Particularmente, esse processo tem gerado uma maior participação dos acionistas na tomada de decisões corporativas e a descentralização das decisões com aumento da autonomia das diretorias. Segundo Viera e Mendes (2004), o mercado de capitais tem avaliado as governanças das corporações e isso tem sido um fator importante que vem afetando o valor de mercado das empresas, bem como a classificação do risco de investimento das ações.

O objetivo deste artigo é analisar a evolução da governança corporativa brasileira nos processos licitatórios a partir de dados secundários, com a pesquisa mais recente sobre Governança Corporativa publicada na KPMG (2023-2024) e como as empresas estão se adequando ao arcabouço legal e regulatório para mitigar multas e sanções.

É, portanto, um estudo explanatório que busca plotar uma fotografia atual do mercado licitatório brasileiro, envolvendo ações de governança corporativa. Para melhor enquadrar os conceitos de governança corporativa, empresariado brasileiro, arcabouço legal-regulatório brasileiro sobre licitações: regras, multas e sanções e o estudo KPMG sobre governança corporativa e mercado de capitais, é pertinente revisar a literatura sobre o tema.

MATERIAL E MÉTODO

Abaixo, disponibilizamos um breve apanhado de informações relativos aos constructos governança corporativa, empresariado brasileiro, arcabouço legal-regulatório brasileiro sobre licitações: regras, multas e sanções e o estudo KPMG sobre governança corporativa e mercado de capitais, que compuseram nosso processo de análise teórica realizar nosso estudo explanatório que busca plotar uma fotografia atual do mercado licitatório brasileiro

Governança Corporativa: o estado da arte

A Governança Corporativa pode ser definida como o sistema ou organismo pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a diretoria, os sócios, o Conselho de Administração, seus órgãos de controles e fiscalização e demais partes envolvidas (IBGC, 2023). Porém, o estímulo da discussão sobre a Governança Corporativa é, em grande parte, dado ao advento de diversos escândalos financeiros e corporativos dos anos 2000, principalmente nos Estados Unidos, sobretudo da empresa Enron (Kreuzberg, Vicente, 2019), que desencadeou na aprovação da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 nos EUA com o objetivo de mitigar a possibilidade de os administradores e auditores corromperem os resultados das empresas, conforme relatam Santos et al. (2020), e, para proteger melhor os investidores contra possíveis ilícitos, fortalecendo e dando sustentabilidade à Governança Corporativa.

Dada a importância da governança corporativa no processo licitatório, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), sintetizou o conceito de que a governança compreende “essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Quando correlacionamos aos estudos de Kermanian et al. (2019) e Martins e Ventura Júnior (2020), demonstra-se que a Governança Corporativa enfatiza a transparência das informações, pois ajuda as organizações, com o tempo, a mitigar ilícitos e conflitos de interesse, reduzindo as diferenças de informação entre as partes envolvidas. De forma geral, as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos, ou seja, por meio de seus pilares: a transparência, a equidade, a prestação de conta, responsabilidade corporativa e a sustentabilidade, em recomendações objetivas, alinhando interesses com o objetivos de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da empresa, viabilizando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão empresarial, sua continuidade e o bem comum (SOUSA et al., 2021; IBGC, 2023).

Para balizarem os pilares que balizam da Governança Corporativa, as organizações utilizam diferentes mecanismos como, por exemplo: o Conselho de Administração, a Estrutura Administrativa ou Organizacional, além de comissões e comitês específicos (COSTA, SAMPAIO, FLORES, 2019; BOLTON, ZHAO, 2022), destacando o Conselho de Administração, pois é um dos temas mais estudados dentro do

sistema de Governança Corporativa (PARENTE, MACHADO FILHO, 2020), e, portanto, chama a atenção dos pesquisadores (SANVICENTE et al., 2020), podendo ser explicado pelo seu desempenho e papel crucial na Governança Corporativa das organizações, monitorando a performance dos altos executivos em nome dos acionistas e ajudando assim a definir o norte estratégico geral da empresa (ZHENG; KOUWENBERG, 2019).

De acordo com o tema de pesquisa, a governança corporativa pode ser tratada como uma variável independente (da perspectiva interna) e dependente (quando ela é afetada nas relações externas). O papel da alta administração é fundamental para a eficácia dos sistemas de governança e a teoria da agência e os limites da estrutura sobre a estratégia surgem como pressupostos para a realização de pesquisas. A relação entre agência e estrutura e a inerente perspectiva determinista e voluntarista é outro aspecto importante que merece ser explorado e pode ser muito útil para analisar a governança corporativa no Brasil.

Conforme estudos de Kreuzberg e Vicente (2019) a Teoria da Agência, em suma, refere-se ao relacionamento existente entre principal e agente, no qual uma pessoa (principal) contrata outra (agente) para executar algo que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade. Nesse sentido, identificou-se na literatura acadêmica nacional e, de maneira especial na internacional, uma predominância de aspectos relacionados à Teoria da Agência em trabalhos acadêmicos que formam o *mainstream* dos estudos em Governança Corporativa, mostrando a consolidação e legitimação da referida teoria como principal vertente teórica dos estudos científicos em Governança Corporativa no mundo (PARENTE; MACHADO FILHO, 2020).

O empresariado brasileiro: o processo evolutivo sobre a abordagem de Governança Corporativa

Diante das tendências de pesquisa listadas pela literatura, percebe-se como a governança corporativa ainda é incipiente no Brasil, para pequenas e médias empresas. Para Murphy (2002) o desempenho empresarial compreende atributos financeiros e não-financeiros. Objetivamente, estudos atuais têm tratado o desempenho das empresas através de seus resultados financeiros, econômicos (rentabilidade) e relacionados ao seu grau de endividamento (estrutura de capital).

Para Clemente (2004), o contexto histórico em que vêm se desenvolvendo as empresas brasileiras, mormente as companhias abertas, é o de controle concentrado em poucos donos, não raro vinculados por laços familiares. Com o crescimento das empresas, a expansão dos negócios e a abertura econômica, surge a necessidade de crédito e de uma estrutura de capital que permita o aumento da escala produtiva. Diante desse novo cenário, as empresas iniciam um processo de abertura do capital, o número de proprietários aumenta e a necessidade de uma administração profissional fica evidente.

A profissionalização da gestão das empresas, pressionada por um mercado de capitais cada vez mais competitivo, faz com que os proprietários fiquem cada vez mais ausentes do dia a dia da empresa e passem a efetivar sua influência nas decisões fundamentalmente por meio do conselho de administração.

Segundo Vieira e Mendes (2004):

“A governança corporativa pode ser vista como um mecanismo que busca propiciar maior transparência, disciplina e responsabilidade dos administradores das empresas para com os acionistas. Assegurar que os acionistas tenham amplo acesso às informações permite reduzir a assimetria de informação presente nos mercados e isso diminui, conseqüentemente, o custo de captação das empresas e garante que os acionistas sejam tratados de maneira equânime e possam tomar suas decisões de investimento de forma adequada à maximização de seus resultados.”

Observa-se que a liberalidade contratual excessiva pode acarretar problemas e que a regulação e as práticas de boa governança são fundamentais para que os mercados possam maximizar sua eficiência, especialmente no que se refere à transparência e credibilidade das informações.

Vieira e Mendes (2004) mostram que as práticas de governança são capazes de reduzir o custo de captação das empresas. O estudo de Bhojraj e Sengupta (2001) também aponta uma forte evidência de que as empresas que apresentam boas práticas de governança tendem a ter menor custo de capital e, conseqüentemente, um risco menor. As empresas com boas práticas de governança no Brasil são um fenômeno recente e os dados estatísticos são ainda muito incipientes para que se possam ter resultados definitivos.

Ainda, conforme Bhojraj e Sengupta (2001), há uma tendência no sentido de que o mercado está disposto a pagar um "prêmio de governança" sobre o preço das ações, o que parece estar estreitamente ligado ao menor risco de crédito associado a essas empresas. A economia de mercado liberal regida pela regulação do Estado é uma combinação plausível e que pode gerar bons resultados. Aqui cabe uma analogia: é fácil ser alcoólatra e é fácil ser abstêmio, o difícil é beber social e moderadamente. Este é o desafio que se estabelece para o modelo de sistema econômico da modernidade.

Arcabouço Legal-Regulatório Brasileiro sobre Licitações: regras, multas e sanções

A Lei nº 8.666/1993, é definida para estabelecer normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. Além disso, existem outras leis e regulamentos específicos para diferentes setores e tipos de Licitações.

As multas e sanções por descumprimento das regras variam de acordo com a gravidade da infração e podem incluir desde advertências até a aplicação de multas pecuniárias e até mesmo a suspensão temporária ou definitiva do direito de participação em licitações públicas. Diante desse cenário, as infrações e sanções geralmente se referem a violação de regras e regulamentos que é estabelecido no processo Licitatório. Essas infrações podem incluir fraudes, conluio entre licitantes, falsificação de documentos, entre outras práticas antiéticas e ilegais.

As sanções podem variar dependendo da gravidade da infração e podem incluir multas, suspensão temporárias ou até mesmo a proibição permanente de participar da mesma.

Segundo o Art. 156 da Lei Federal nº 14.133/2021, será aplicado ao responsável pelas infrações administrativas as sanções previstas abaixo:

- I - Advertência;
- II - Multa;
- III - Impedimento de licitar e contratar;
- IV - Declaração de inidônea para licitar ou contratar.

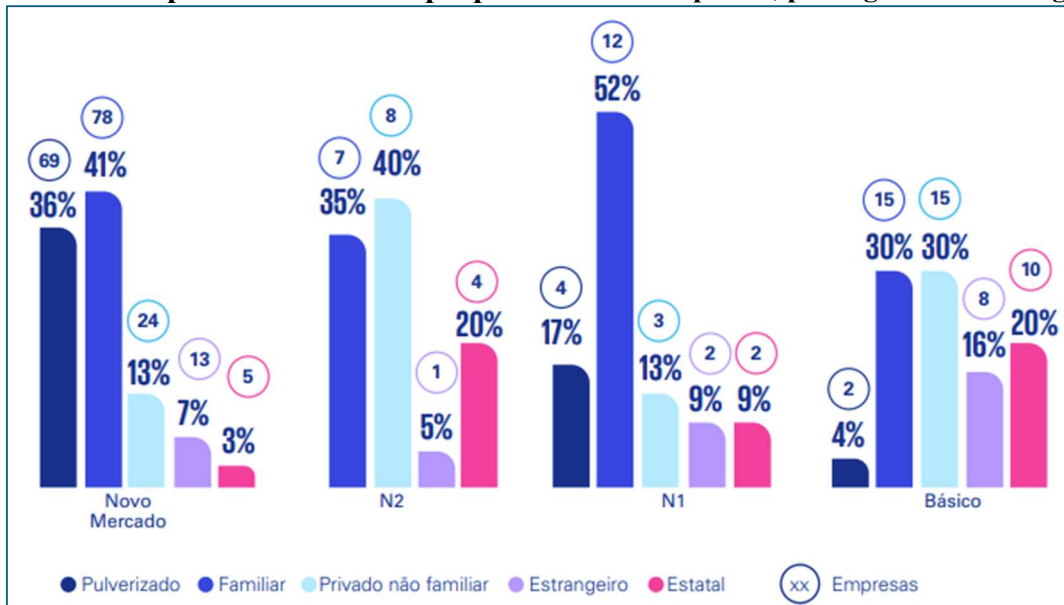
§ 1º Na aplicação das sanções serão considerados:

- 1 – A natureza e a gravidade da infração cometida;
- 2 – As peculiaridades do caso concreto;
- 3 – As circunstâncias agravantes ou atenuantes;
- 4 – Os danos que dela provierem para a Administração Pública;
- 5 – A implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme normas e orientação dos órgãos de controle.

Estudo KPMG sobre Governança Corporativa e Mercado de Capitais (2023/2024)

O estudo conduzido pela KPMG Auditores Independentes em sua 18ª edição, contou com 189 empresas que compõem o “Novo Mercado” da B3, 20 empresas que compõem o “Nível 2”, 23 empresas que compõem o “Nível 1” e 50 empresas que compõem o “nível Básico”, cujo tipo de estrutura de propriedade é exposto no Gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 – Tipo de estrutura de propriedade das empresas, por segmento de listagem

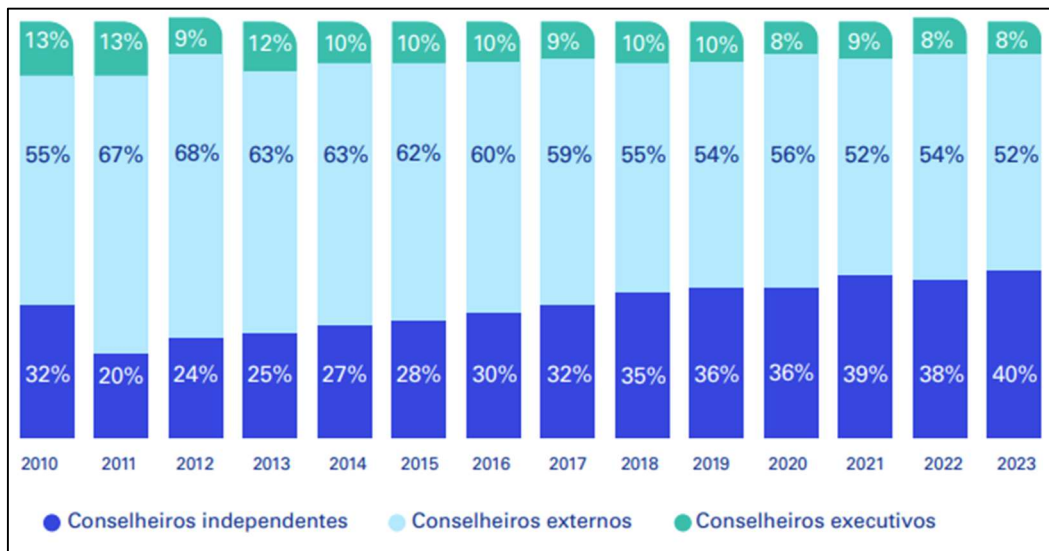


Fonte: Estudo KPMG (2023)

De acordo com o estudo apresentado, 65% das companhias analisadas (282 companhias abertas no Brasil) vinculam indicadores ESG (Governança) à remuneração variável dos administradores (conselho de administração e diretoria executiva). O destaque vai para o Nível 2, com 83% das empresas afirmando essa conexão, demonstrando um compromisso crescente com ESG.

A evolução das práticas de governança corporativa no mercado brasileiro também é visível no aumento da porcentagem de conselheiros independentes, que chegou a 40% na edição atual, conforme Gráfico 2, abaixo:

Gráfico 2 – Evolução na composição dos conselhos de administração

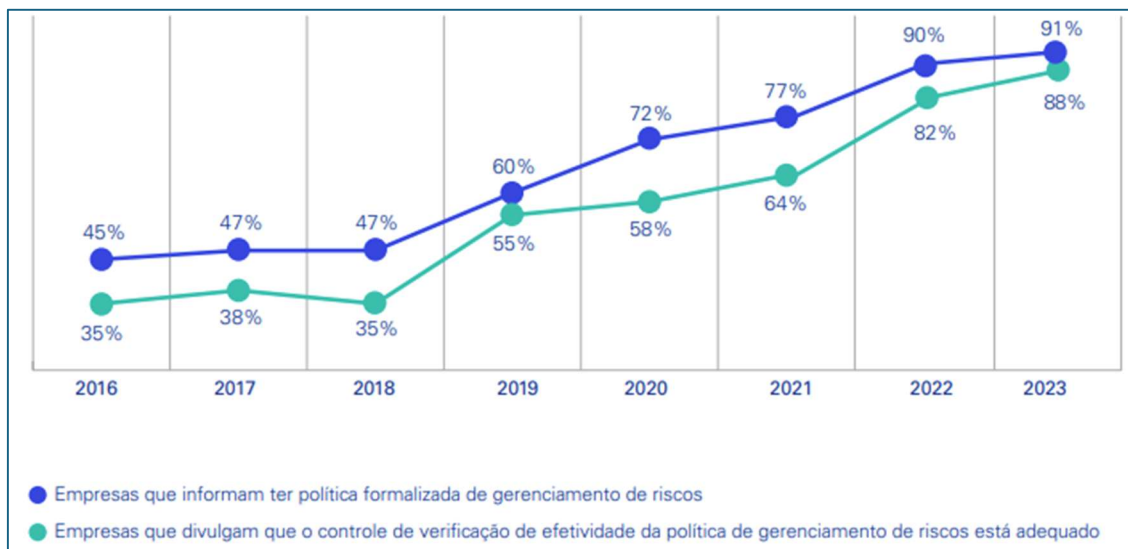


Fonte: Estudo KPMG (2023).

Além disso, mais empresas têm implementado comitês de assessoramento ao conselho de administração para endereçar temas específicos com profundidade, diversificar as perspectivas e agregar *expertise* aos órgãos de governança. Entre os destaques, 88% das empresas analisadas contam com um comitê de auditoria e 55% com um comitê de capital humano.

O estudo também destaca a crescente importância do gerenciamento de riscos e do *compliance*, com 91% das empresas adotando uma política formalizada de gerenciamento de riscos e 88% divulgando que o controle de verificação de efetividade da política está adequado, conforme quadro evolutivo disponibilizado no Gráfico 3, abaixo:

Gráfico 3 – Evolução das empresas que adotam política de gerenciamento de riscos



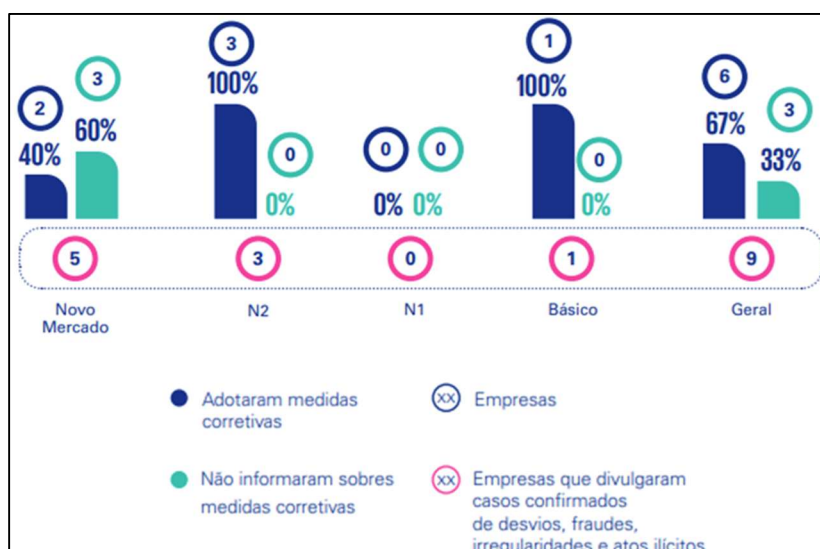
Fonte: Estudo KPMG (2023).

Em um mercado cada vez mais globalizado e exigente, a boa governança é fundamental para manter a credibilidade e a longevidade das empresas, tornando-as mais estáveis e confiáveis para acionistas, reguladores, funcionários, fornecedores e investidores.

Portanto, o caminho a seguir deve incluir um compromisso contínuo com as melhores práticas e estruturas sólidas de governança corporativa, de modo a impulsionar o crescimento sustentável e a criação de valor para todos os envolvidos, bem como tratar riscos materializados e que podem reverberar em multas, danos à reputação das empresas, litígios, entre outras sanções administrativas e judiciais constantes do processo licitatório.

Abaixo, no Gráfico 4, é possível avaliar no estudo, as empresas que adotaram medidas corretivas após identificarem casos de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos, conforme segmento de listagem da B3. Dessas, 67% divulgaram casos de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos que ocasionaram medidas corretivas:

Gráfico 4 – Empresa que adotaram medidas corretivas para responder ilícitos praticados



Fonte: Estudo KPMG (2023).

MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como explanatório na medida em que busca explicar de que forma a governança corporativa das organizações brasileiras constitui-se como agente mitigador de riscos legais, regulatórios, de imagem/reputação e um principalmente financeiro, a partir da adoção de boas práticas de governança no processo licitatório que essas participarem.

A metodologia para realização da pesquisa foi a de levantamento documental de casos de empresas nacionais confrontados e de uma pesquisa realizada por um instituto de auditoria independente com a literatura, com fins explanatórios da perspectiva funcionalista. A partir do problema de pesquisa, busca-se explicar, de forma objetiva, a relação da governança corporativa para empresas brasileiras como hedge em processos licitatórios.

A orientação funcionalista tem raízes na corrente da regulação e sua abordagem é objetiva, caracterizando-se pela preocupação em explicar o status quo, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade, a satisfação de necessidades e a realidade (CARRIERI e LUZ, 1998). O ponto de vista é realista, positivista, determinista e homotético. Fornece explicações racionais das relações sociais e é ligado com a efetiva regulação e o controle dos fatos sociais, ambientais e de governança.

Ainda, Almeida (2011), defende que a metodologia são os procedimentos descritos e padronizados, que possibilitam a outras pessoas chegarem aos resultados semelhantes seguindo o mesmo caminho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observou-se que o tema Governança Corporativa é extremamente relevante para empresas com padrões altos de observância aos requisitos legais e regulatórios, pois estão diretamente relacionados aos mercados que atuam e à manutenção de sua reputação frente a qualquer processo licitatório que venha participar.

Já para os casos de empresas com requisitos básicos e de Níveis 1 e 2, essas terão que ter maior acuidade ao participarem de processos licitatórios, visto a possibilidade não estarem totalmente aderentes às legislações atuais, podendo causar danos à imagem destas, além de prejuízos financeiros para sua readequação ou até mesmo em egresso de litígio em processos com as empresas licitadoras, uma vez que essas também mantêm controles sobre os fornecedores e todas as demais partes relacionadas.

Além disso, diversos fatores devem de governança, além dos legais, regulatórios e de boas práticas devem ser atendidos por essas empresas, como por exemplo, a transparência na disponibilização de dados contábeis e financeiros, sua saúde financeira, seu portfólio de clientes, históricos que conferem exatidão e integridade em outros processos licitatórios, entre outros.

CONCLUSÃO

Concluimos, após a avaliação das referências e estudos utilizados neste trabalho, que as empresas brasileiras estão em grau de evolução de amadurecimento quanto aos requisitos de governança corporativa. Isso faz com que elas sejam cada vez mais competitivas e integras, podendo atender e avançar em processos de licitação com e de diversos portes do mercado. Além disso, ao incorporarem mecanismos de governança, as empresas se tornam mais fortes, mais bem controladas e cada vez mais aderentes às legislações vigentes.

Isso faz com que aumente seu sucesso na participação de uma licitação e reduza, substancialmente, a ocorrência de ilicitudes que podem agravar em consequências que vão, desde a esfera financeira, comprometendo a empresa financeira e contabilmente, como na esfera da integridade, que além de multas e sanções legais e administrativas, elas podem ser impedidas de participarem de outros processos licitatórios.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

BHOJRAJ, S.; SENGUPTA, P. **Effect of corporate governance on bond ratings and yields: the role of institutional investors and outside directors**. Ithaca: Article of Cornell University and University of Maryland (Artigo da Universidade de Cornell e da Universidade de Maryland), 2001.

BOLTON, B., ZHAO, J. Busy boards, entrenched directors and corporate innovation. **International Journal of Financial Studies**, 1-34, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijfs10040083>. Acesso em: Acesso em 28 mar. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.666/1993. **Licitações e contratos**. Disponível em https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/588337/lei_8666_4ed.pdf. Acesso em 28 mar. 2024.

CARRIERI, A.P.; LUZ, T.R. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do Equador. In: Encontro Anual da ANPAD, xxii. **Anais e Publicações**. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998. -

CLEMENTE, E.S. **Governança corporativa e questões jurídicas concretas**. In: CANTIDIANO, L.L.; CORRÊA, R. (Org.). **Governança corporativa: empresas transparentes na sociedade de capitais**. São Paulo: Lazuli, 2004.

COSTA, L., SAMPAIO, J. de O., FLORES, E. S. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, 721-738, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180327>. Acesso em 29 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC, 2023. O IBGOVERNANÇA CORPORATIVA. Recuperado em: < <https://www.ibGovernança Corporativa.org.br/quemsomos>>. Acesso em 26 jun. 2024.

KERMANIAN, M. A., RAFIEI, S., KEYVANFAR, H., SADI-NEZHAD, S. et al. Corporate Governance: a scientometric analysis. Accounting. **Growing Science Electronic Magazine** 5, 153-168, 2019. Disponível em: <https://www.growingscience.com/ac/ac.html>. Acesso em 20 jun. 2024.

KPMG, Auditores Independentes LTDA. **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais**. 18. ed. Disponível em <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/11/A-Governanca-Corporativa-e-o-Mercado-de-Capitais-18-ed-2023.pdf>. Acesso em 30 mar. 2024.

KREUZBERG, F., VICENTE, E. F. R. (2019). Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, 23(1), 43-66. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>. Acesso em 20 jun. 2024.

Lei nº 8.666/1993. **Licitações e contratos.** Disponível em https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/588337/lei_8666_4ed.pdf. Acesso em 28 mar. 2024.

Lei Federal nº 14.133/2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em 25 mar. 2024.

MARTINS, O. S., VENTURA JÚNIOR, R. Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 22(1), 65-84, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4039>. Acesso em 25 mar. 2024.

MURPHY, T. **Achieving business value from technology: a practical guide for today's executive.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.

PARENTE, T. C., MACHADO FILHO, C. A. P. Conselhos de administração no Brasil: revisão da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(6), 1-35, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200066>. Acesso em 27 mar. 2024.

SANVICENTE, A. Z., et al. Novos estudos e resultados de pesquisa sobre governança e finanças no contexto do Brasil e da América Latina. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(6), 1-4, 2020. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200301>. Acesso em 27 mar. 2024.

SANTOS, A. A., et al. Códigos de governança corporativa dos países latino-americanos: análise das práticas da ONU. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(6), 1-28, 2020. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200061>. Acesso em 27 mar. 2024.

SOUSA, H. A. de, et al. Os princípios da governança corporativa: o enfoque dado pelas empresas listadas na B3. **Revista Contabilidade e Controladoria**, 13(1), 50-71, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i1.75295>. Acesso em 25 mar. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União.** Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em 05 jul. 2024.

VIEIRA, S.P.; MENDES, A.G.S.T. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. **Revista do BNDES**, v. 11, n. 22, p. 103-122, dez. 2004. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/8177>. Acesso em 05 jul. 2024.

ZHENG, C., KOUWENBERG, R. A bibliometric review of global research on corporate governance and board attributes. **Research Papers in Economics**, 11, 1-25, 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v11y2019i12p3428-d241975.html>. Acesso em 05 jul. 2024.