

IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DO CONSELHO CONSULTIVO NO PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Maria Tereza Araújo De Souza - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Liliane Cristina Segura - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Neste relato técnico, o objetivo é destacar a importância das práticas aplicáveis ao Conselho Consultivo (CC) das organizações, de forma a contribuir com a estrutura de governança corporativa, prestando suporte à administração através de sugestões voltadas ao desempenho empresarial e melhoria gradual na gestão do negócio. Como um órgão colegiado, o conselho demanda um trabalho em equipe de forma cooperativa, atento aos interesses de todos os stakeholders e prezando pela perenidade do negócio, e como principal órgão de assessoria e suporte estratégico para a alta administração, é responsável pela governança de suas organizações. Nas grandes e médias empresas, a governança é uma forma de garantir que a organização possua continuidade e possa alcançar, em algum momento, a abertura de seu capital. O tema possui importância crescente, pois estudos mostram que a estrutura de governança corporativa da organização afeta o seu desempenho e valor de mercado e a alocação de capital. A prática para atuação do Conselho Consultivo, deve destacar a efetividade desse órgão na estrutura de governança corporativa, consolidando as práticas que traduzam maior valor agregado ao processo decisório da organização, assertividade à gestão de riscos e à transparência durante períodos de incerteza econômico, mudança regulatória e intensa concorrência global.

Palavras-chave: conselho consultivo. governança corporativa. boas práticas

Abstract

In this technical report, the objective is to highlight the importance of the practices applicable to the Advisory Board (AB) of organizations, in order to contribute to the corporate governance structure by providing support to management through suggestions aimed at improving business performance and gradually enhancing business management. As a collegial body, the board requires cooperative teamwork, with a focus on the interests of all stakeholders and a commitment to the sustainability of the business. As the primary advisory and strategic support body for senior management, it is responsible for the governance of its organizations. In large and medium-sized companies, governance is a way to ensure that the organization continues and may, at some point, go public. The topic is of growing importance because studies show that the corporate governance structure of the organization affects its performance and market value, as well as capital allocation. The practice for the functioning of the Advisory Board should emphasize the effectiveness of this body within the corporate governance structure, consolidating practices that translate into greater added value to the organization's decision-making process, accuracy in risk management, and transparency during periods of economic uncertainty, regulatory change, and intense global competition.

Keywords: Board. Corporate Governance. Good Practices

IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DO CONSELHO CONSULTIVO NO PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Resumo

Neste relato técnico, o objetivo é destacar a importância das práticas aplicáveis ao Conselho Consultivo (CC) das organizações, de forma a contribuir com a estrutura de governança corporativa, prestando suporte à administração através de sugestões voltadas ao desempenho empresarial e melhoria gradual na gestão do negócio. Como um órgão colegiado, o conselho demanda um trabalho em equipe de forma cooperativa, atento aos interesses de todos os stakeholders e prezando pela perenidade do negócio, e como principal órgão de assessoria e suporte estratégico para a alta administração, é responsável pela governança de suas organizações. Nas grandes e médias empresas, a governança é uma forma de garantir que a organização possua continuidade e possa alcançar, em algum momento, a abertura de seu capital. O tema possui importância crescente, pois estudos mostram que a estrutura de governança corporativa da organização afeta o seu desempenho e valor de mercado e a alocação de capital. A prática para atuação do Conselho Consultivo, deve destacar a efetividade desse órgão na estrutura de governança corporativa, consolidando as práticas que traduzam maior valor agregado ao processo decisório da organização, assertividade à gestão de riscos e à transparência durante períodos de incerteza econômico, mudança regulatória e intensa concorrência global.

Palavras-chaves: Governança Corporativa, Conselho Consultivo, Boas Práticas

Introdução

A governança corporativa vem assumindo nas últimas décadas grande importância nas estratégias das organizações (Cadbury,1992; IBGC, 2023; Boghean,2019; Global Business Management,2021). Suas definições são várias, envolvem diversas áreas de estudo e teorias diferentes. O IBGC (2023) define Governança corporativa da seguinte forma:

“Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduo de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.”

A governança corporativa eficaz continua evoluindo ao longo do tempo, apoiando a organização na administração e direcionamento dos seus negócios e operações, servindo para monitorar a gestão e o seu desempenho, estabelecendo uma posição forte para obter vantagens competitivas junto aos investidores e outras partes interessadas, tudo em direção a um esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários(Sheilfer e Vishny,1997; Bianchi,2005; HumeraKhan, 2011; Sinani, Palanissamy e Magd, 2021).

Para Borges e Serrão (2005), a governança corporativa pode ser definida de várias maneiras, vai depender do problema de agência que se enfrenta. Não obstante seu caráter

difuso, o conceito de governança tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições (Alves,2001). E para que a governança não seja percebida como um exercício de marcação de caixas em que as organizações devem cumprir suas disposições e regras, deve ser percebida como princípios de um código de governança coletivo que aumenta a transparência, a justiça e a responsabilidade (Edwin, 2020).

Diante das várias definições encontradas na literatura, há um indicativo para o mesmo propósito comum, a governança corporativa alinhada aos processos e objetivos estratégicos, gerando valor para as organizações por meio de uma gestão ética e transparente na tomada de decisões no melhor interesse comum no longo prazo, sendo percebida pelos investidores e todos os stakeholders da empresa.

Em relação às práticas de governança corporativa, Rabelo e Silveira (1999) explicam que são formas de incentivos, salvaguardas e resolução de conflitos que possam promover a continuidade dos relacionamentos comerciais que são eficientes na ausência de oportunismo auto interessado, relacionamentos estes que, de outro modo, podem romper-se sob regras de contratualidade exclusivamente de mercado. Vieira e Mendes (2004) destacam que as práticas de governança corporativa são mecanismos que proporcionam maior transparência aos agentes envolvidos com a empresa na minimização da assimetria de informação entre administrados e proprietários. Ainda neste assunto, Catapan e Colauto (2014) reforçam que as práticas representam recomendações explicitadas por órgãos internacionais e posteriormente adaptadas por órgãos nacionais dentro das realidades de cada país.

A Visão Omã 2040 destaca que as empresas estão trabalhando para aprimorar o conceito de governança corporativa como uma ferramenta que pode prosperar os negócios por meio da integração entre as melhores práticas e compliance. A estrutura de governança visa contribuir com as corporações na melhoria das práticas de negócios, que por sua vez impactam o crescimento e o desenvolvimento econômico. E outros benefícios, como a sustentabilidade dos negócios e a maximização da riqueza, poderiam ser alcançados por meio de boas práticas de governança.

Em linha com a Visão Omã, e como oportunidade de negócio, este estudo tem por objetivo discutir a importância do Conselho Consultivo no desenvolvimento destas empresas. Como resultado da dissertação de mestrado que está sendo desenvolvida, será oferecido um framework para conselho consultivo no futuro, adicional ao GOP, como guia no desenvolvimento das suas atividades, auxiliando na governabilidade da organização, de modo que sejam reconhecidas para adoção.

Contexto e realidade investigada

O desempenho das organizações, associado com as ações empresariais tem um peso de importância na estrutura de governança, uma vez que exige cada vez mais que os administradores avaliem suas melhores práticas de gestão, como forma de garantir a sustentabilidade e perenidade dos negócios onde estão envolvidos.

Um número cada vez mais crescente de organizações no Brasil e no mundo estão estruturando seu conselho consultivo com o objetivo de evoluir em aspectos relacionados à estratégia, governança e gestão.

E nesse contexto, os conselheiros podem desempenhar um papel cada vez mais significativo em ajudar as organizações durante períodos de incerteza econômico, mudança regulatória e intensa concorrência global, garantindo que as decisões tomadas estejam alinhadas com os princípios éticos, de compliance, para atender os interesses dos diferentes públicos que interagem com a organização – como acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade.

Em uma pesquisa do *Business Development Bank of Canadá* (BDC Study, 2014), 86% dos líderes disseram que acreditam que contar com um conselho consultivo possui um impacto significativo no sucesso do negócio.

Segundo McCarthy (1952), os comitês ou conselhos consultivos não têm autoridade ou responsabilidade final, mas têm o poder de estudar, investigar, planejar e fazer recomendações. É um órgão paralelo à administração da empresa, com ações de caráter consultivo e de assessoramento, formado por profissionais qualificados que contribuem com sugestões para o desempenho empresarial levando a um processo de melhoria gradual na gestão do negócio. Assim a atividade do conselho podem ser importantes para o desenvolvimento de uma organização, mesmo que isto não seja mandatório (Burkart, 2023). A figura 1 evidencia os atributos do conselho consultivo segundo proposta de McCarthy (1952).

O PODER DO CONSELHO CONSULTIVO

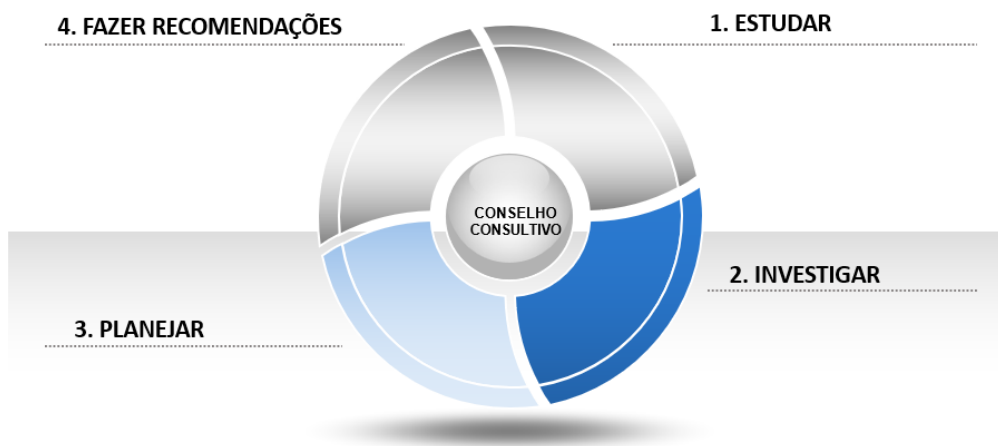


Figura 1 – o poder do conselho consultivo

Fonte: elaboração do próprio autor, a partir de McCarthy (1952)

Neste trabalho, as ações do conselho consultivo consideradas por McCarthy (1952), são utilizadas como pilares funcionais de responsabilidades do conselho, para a construção do guia de orientações práticas.

Quanto ao papel de um conselho, Bowman (1979) conceitua como a reunião de pessoas que tenham as competências e as experiências necessárias para apoiar a organização no atingimento dos seus objetivos e que através de um movimento em direção a “pessoas

independentes escolherem independentemente”, é difícil acreditar que não farão alguma diferença na tomada de decisão de uma organização.

O movimento de reunir competências com experiências necessárias, por meio de pessoas independentes citados por [Bowman \(1979\)](#), levam as organizações a decidirem pela criação do conselho consultivo dentro de uma área temática, onde especialistas de fora podem aumentar o conhecimento, a compreensão e o pensamento estratégico da diretoria e equipe administrativa.

E para desempenhar um papel com assertividade no conselho, as empresas estão buscando trabalhar cada vez mais com equipes multidisciplinares, que expressam a pluralidade de competências indispensáveis a gestão do negócio. E neste sentido, a especialização cooperativa do conselho consultivo aumenta a exatidão das atuações produtivas nas organizações, convertendo em vantagem competitiva para torná-la mais lucrativa ([Alchian e Demsetz, 1972](#)).

Diagnóstico do problema e/ou oportunidade

De acordo com a teoria da agência ([Jensen e Meckling, 1976](#)), a governança corporativa atua como um mecanismo onde um conselho é um dispositivo de monitoramento crucial para minimizar os problemas trazidos pela relação principal-agente ([Padilla, 2002](#)).

Segundo [Eisenhardt \(1989\)](#), a relação entre agente e principal deve refletir uma organização eficiente, isto é, em equilíbrio quanto a informações e riscos. Esse equilíbrio também decorre do compromisso entre ambos. [Andrade e Rossetti \(2004\)](#) acrescentam que os conflitos de agência dificilmente serão evitados, por duas razões. A primeira porque não existe contrato completo e a segunda relativa à inexistência do agente perfeito. Os contratos incompletos e os comportamentos imperfeitos abrem espaço para o desalinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas, gerando os custos de agência.

Conforme exposto, a instalação de um conselho consultivo é de grande importância para as organizações por ser, tanto uma “ferramenta” de auxílio na tomada de decisões, quanto no monitoramento dos problemas trazidos pela relação principal-agente. Pode servir também, como um “primeiro passo” na busca de modelos mais estruturados de gestão e transição para um sistema de governança, a partir do entendimento de que a adoção de boas práticas de governança corporativa trará benefícios às empresas, ao preservar e otimizar o seu valor ([IBGC, 2023](#)).

Atualmente há muitas orientações voltadas ao conselho de administração e conselho fiscal através de guias orientativos, ambos recorrentes em estudos de Governança Corporativa. Quanto ao conselho consultivo, por ser considerado uma “alternativa transitória” ([IBGC, 2023](#)) ao conselho de administração, não identificamos na literatura recomendações práticas que auxiliem as organizações na sua implantação e manutenção.

Por ser um estágio inicial no processo de governança, entende-se que um guia de boas práticas aplicáveis aos conselhos consultivos contribuirá para mapear e delimitar como estas práticas serão aplicadas e quais os benefícios para o desempenho da organização, uma vez que o sistema de governança corporativa leva a uma melhor sustentabilidade dos

negócios e desenvolvimento econômico (Silveira, 2010; Andrade & Rosseti, 2012; Visão Omã 2040).

O sucesso na formação e condução de um conselho consultivo dependem muito do desejo dos acionistas, administradores ou mesmo dos conselheiros. O importante é beneficiar-se de novas e independentes sugestões e recomendações que serão propostas pelo conselho consultivo.

Ainda do ponto de vista teórico, na teoria da dependência de recursos encontramos os principais atributos para implantação deste conselho, que tem como foco principal no papel do conselho o envolvimento com o ambiente externo, através da busca por profissionais para qualificar as decisões com mais isenção, sem a responsabilidade exigida aos administradores (Madhani,2017; Hillman *et al*, 2000; Pfeffer,1973).

Segundo Hillman e Daziel (2003), os principais atributos da dependência de recursos do conselho incluem:

- 1) melhorar a legitimidade e a imagem pública da empresa;
- 2) fornecer experiência;
- 3) fornecer aconselhamento;
- 4) vincular a empresa a partes interessadas importantes;
- 5) facilitar o acesso a recursos;
- 6) construir relações externas;
- 7) ajudar na formulação da estratégia e outras decisões importantes.

Esses atributos podem estar associados e demonstrados nos módulos apresentados por Madhani (2017):

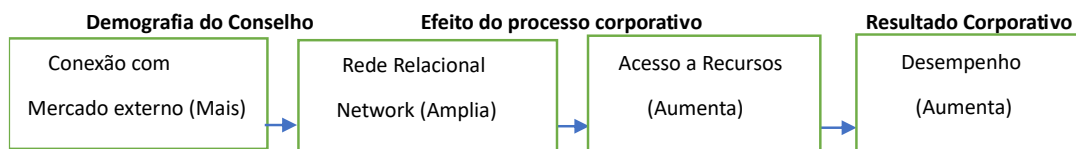


Figura 2: Demografia do conselho e a governança corporativa segundo a teoria da dependência de recursos.

Fonte: Madhani (2017)

A matriz apresentada na figura 3 tem como dimensão os atributos do Conselho Consultivo, construída com base nos estudos dos autores citados, que será utilizada como suporte e construção na coleta de dados para esta pesquisa.

Dimensão (Madhani,2017)	Atributos (Hillman e Daziel,2003)
Demografia do conselho	Melhorar a legitimidade e a imagem pública da empresa Vincular a empresa a partes interessadas importantes Construir relações externas
Efeito do processo corporativo	Fornecer experiência Fornecer aconselhamento Vincular a empresa a partes interessadas importantes Facilitar o acesso a recursos Construir relações externas
Resultado corporativo	Fornecer experiência Fornecer aconselhamento Ajudar na formulação da estratégia e outras decisões importantes

Figura 3: Matriz dimensão versus atributos do Conselho Consultivo.

Fonte: elaboração do próprio autor, a partir de Madhani (2017) e Hillman e Daziel (2003)

Propostas de mudança/intervenção/recomendação

Como a dissertação ainda está em desenvolvimento, a coleta dos dados desta pesquisa será realizada por meio de entrevistas com Conselheiros Consultivos atuantes em empresas localizadas em São Paulo – Capital, no período de janeiro a março de 2024.

O roteiro de questões será estruturado em dois blocos:

- no primeiro bloco - identificar o ciclo de vida e maturidade da organização;
- no segundo bloco - identificar as práticas do conselho consultivo presentes nas organizações;
- Variáveis consideradas para objeto do estudo:
 - estratégia de implantação do conselho;
 - estrutura do conselho consultivo;
 - gestão do conselho consultivo;
 - processo de análise e decisão;
 - perfil de competências dos seus membros;
 - valor agregado das ações do conselho consultivo.

A pesquisa buscará responder a seguinte questão: *Quais as práticas do Conselho Consultivo que podem assegurar a continuidade dos processos de Governança Corporativa?*

O objetivo geral do estudo será descrever e delimitar as práticas existentes no conselho consultivo das organizações que contribuam na efetividade desse órgão na estrutura de governança corporativa.

Em relação aos objetivos específicos, utilizaremos as seguintes etapas:

1. Coletar e analisar as ações resultantes da experiência de atuação de membros do conselho consultivo nas organizações que possuam esta estrutura;
2. Mapear as práticas que possam contribuir com a trajetória de diferenciação, perenidade e criação de valor para as organizações;
3. Estabelecer os principais passos para a implementação e sustentação das práticas nas organizações que desejam incorporar em seu conselho consultivo;
4. Construir um guia de orientações práticas (GOP), com recomendações aplicáveis à continuidade do conselho consultivo, de forma que sejam reconhecidas para adoção, levando em consideração a realidade organizacional das empresas pesquisadas, e o nível de maturidade na governança. Incluirá ainda, para cada situação identificada, recomendações aplicáveis ao conselho consultivo das organizações, descrevendo as práticas, implicações e recomendações.

A análise dos dados será por método qualitativo, com pesquisa quantitativa, para levantar as práticas existentes nas empresas que possuem esse tipo de conselho. Para indicar a consistência metodológica, será utilizado a Matriz de Amarração de [Mazzon \(1981, p.54\)](#) que propõe um instrumento de análise focalizado na questão da aderência e da compatibilidade entre modelo de pesquisa, objetivos da pesquisa, hipóteses da pesquisa e técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos.

Como o guia será estruturado:

- Principais resultados das práticas capturadas;
- Descrição conceitual de cada prática;
- Disfunções da prática;
- Recomendações aplicáveis a cada prática;
- Como a prática agrega valor;
- Competências esperadas para aplicação da prática.

Conclusões e Contribuições

O objetivo deste trabalho foi apresentar a importância das práticas do conselho consultivo no processo de governança, de forma a contribuir efetivamente com a sua estrutura, prestando suporte à administração através de sugestões orientadas ao desempenho empresarial e contribuindo com a melhoria gradual na gestão do negócio.

Ao longo deste relato, foram destacadas diversas melhorias provenientes da adoção das práticas do conselho consultivo, a saber:

- **na estrutura de governança corporativa:** com processos e objetivos estratégicos alinhados, gerando valor para as organizações por meio de uma gestão ética e transparente na tomada de decisões, no melhor interesse comum no longo prazo,

sendo percebida pelos investidores e todos os stakeholders da empresa, por meio de uma melhor sustentabilidade dos negócios e desenvolvimento econômico;

- **no suporte à organização:** no direcionamento dos seus negócios e operações, servindo para monitorar a gestão e o seu desempenho, estabelecendo uma posição forte para obtenção de vantagens competitivas;
- **no suporte à administração:** com sugestões voltadas ao desempenho empresarial, contribuindo com a melhoria gradual na gestão do negócio e conferindo maior assertividade à gestão de riscos e à transparência, atuando em um papel cada vez mais significativo durante períodos de incerteza econômica, mudança regulatória, intensa concorrência global, evolução tecnológica e impacto geracional da mão de obra;
- **no sistema de informação:** como catalizador no auxílio da tomada de decisões, no apoio à busca de modelos e sistemas mais estruturados de gestão e transição para otimização de resultados.

Entende-se que os benefícios a serem alcançados com o Guia de Orientações Práticas (GOP), com recomendações aplicáveis à implantação e manutenção do Conselho Consultivo, atenderão empresas de todos os portes e com diversos tipos de estrutura societária e de controle, sendo reconhecidas para adoção dentro de cada realidade organizacional.

Sugere-se que a importância das práticas de governança no conselho consultivo seja percebida em todos os tipos de organizações, pelos benefícios produzidos, tanto na estrutura da governança corporativa, quanto no suporte à organização e administração, e acima de tudo no sistema de informações, para minimizar os problemas de agência encontrados no dia a dia.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A. e DEMSETZ, Harold, Source: The American Economic Review, Vol. 62, No. 5 (Dec., 1972), pp. 777-795

ALVES, Lauro. Governança e Cidadania Empresarial. RAE - Revista de Administração de Empresas • out./dez. 2001 São Paulo, v. 41 • n. 4 • p. 78-86 • v. 41 • n. 4 • out./dez. 2001.

ANDRADE, A.; ROSETTI, J. P. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

Business Development Bank of Canadá - BDC Study, 2014 - https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/10260-bdc_study_advisory_boards.pdf

BIANCHI, M. A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. São Leopoldo:

UNISINOS, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2005.

BOGHEAN, Florin. “Ștefan cel Mare” University of Suceava, Romania - Anais Universitários “Ovidius”, Série Ciências Econômicas, Volume XIX, Edição 2, 2019.

BORGES, L.F.X; SERRÃO, C.F.B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. Revista do BNDDES, Rio de Janeiro, n.24, p. 111-148, dez.2005.

BOWMAN, E. USA, 1979, Int. Studies of Man. & Org., Vol. IX, Nº 4., pp. 100 – 107. Some reflections on corporate strategy and corporate governance.

CADBURY, Financial Aspects of Corporate Governance (1992): The Code of Best Practice.

CATAPAN, A; COLAUTO, R. Governança corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010-2012. Contaduría y Administración 59 (3), julio-septiembre 2014: 137-164.

Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – 6.ed. – IBGC – São Paulo, SP: IBGC 2023.

EISENHARDT, K.M. Agency Theory: na assessment and review. The Academy of Management Review, v.14, n.1, p.57-74, Jan.1989.

EDWIN, M. (2020). "Don't let corporate governance turn into a box-ticking exercise" <https://www.cityam.com/dont-let-corporate-governance-turn-into-a-box-ticking-exercise/>

HILLMAN, A.J, CANELLA A.A Jr and PAETZOLD, R.L (2000), “The Resource Dependency Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change”, Journal of Management Studies, Vol. 37, No. 2, pp. 235-255.

HILLMAN, A. J and DALZIEL, T (2003), “Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives”, Academy of Management Review, Vol. 28, No.3, pp. 383-396.

KHAN, Humera. A Literature Review of Corporate Governance. 2011 International Conference on E-business, Management and Economics. IPEDR Vol.25 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore.

MADHANI, P.M (2017), “Diverse Roles of Corporate Board: A review of various corporate governance theories”. The IUP Journal of Corporate Governance, Vol. XVI, No.2,2017.

PADILLA, A. Property economics of agency problems. Proceedings of the Austrian Scholars Conference 8, 2001, Auburn, AL. Mar. 15-16.

PFEFFER, J (1973), “Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment-Linkage”, Administrative Science Quarterly, Vol. 18, No. 3, pp. 349-364.

RABELO, Flavio e SILVEIRA, José. Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. Texto para Discussão. IE/UNICAMP n. 77, jul. 1999.

ROSSETI, J.P.; ANDRADE, A. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012

SHLEIFER, A; VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, v.52, n.2, p.737-783, 1997.

SILVEIRA, A.M. Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil. São Paulo: USP, 2002.

SILVEIRA, A.M. Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. São Paulo: USP, 2004. Tese (Doutorado em Administração), FEA/USP, 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier. Acesso em: 01 out. 2023, 2010

SINANI, Abdul; PALANISSAMY, Ayyappan; MAGD, Hesham, Ph.D. Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 13, No. 3 (2021) – 202. Corporate Governance Best Practices aligned with Oman Vision 2040 -The Way Forward.

STEPHEN A. MCCARTHY, The Library Quarterly: Information, Community, Policy, Vol. 22, No. 3 (jul.,1952), pp. 223-231 - Advisory Committee or Administrative Board?

VIEIRA, S.; MENDES, A. Governança Corporativa: Uma Análise de sua Evolução e Impactos no Mercado de Capitais Brasileiro. REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 11, N. 22, P. 103-122, DEZ. 2004

Burkart, Mike, Salvatore Miglietta, and Charlotte Ostergaard. "Why Do Boards Exist? Governance Design in the Absence of Corporate Law." The Review of Financial Studies 36.5 (2023): 1788-836. Web.

