

Perfil, organograma e controle acionário das empresas listadas na B3

Profile, organogram and accidental control of companies listed in B3

Recebido: 16/09/2020 – Aprovado 05/01/2021 – Publicado: 01/04/2021

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Emily Tavares Pessoa Maciel¹

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Antônio André Cunha Callado²

Pós-Doutor em Controladoria pela Universidade de Portsmouth

Professor Titular da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

RESUMO

O presente estudo objetivou fazer uma análise de informações das empresas, listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3), variáveis relacionadas ao tempo de constituição, tempo de registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), receitas de venda de bens e/ou serviços, número de empregados, número de colaboradores, disponibilização de organograma e estrutura do organograma, como também variáveis relacionadas ao controle acionário das empresas, com o intuito de identificar características pontuais das organizações, conjuntamente à existência ou não de organograma, e às características acionárias empresariais. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, descritiva e quantitativa. Percebeu-se que o tempo médio de constituição das empresas é de 41 anos, que elas apresentam uma média de 22 anos de registro na Comissão de Valores Mobiliários, contam com uma média de 7.300 empregados, viu-se que apenas 102 empresas (23,94%) disponibilizavam organograma nos seus sítios institucionais ou documentos e quase a totalidade de empresas pesquisadas contam com o controle acionário brasileiro.

¹ Autor para correspondência: UFPB- Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Campus I, Departamento de Finanças e Contabilidade. Campus I, Cidade Universitária. CEP: 58.051-900. João Pessoa, PB, Brasil. E-mail: emilytavares@ymail.com

² E-mail: andrecallado@yahoo.com.br

Palavras-chave: Empresas; Organograma; Controle acionário.

ABSTRACT

The present study aimed to make an analysis of information of the companies, listed in Brazil, Bolsa e Balcão (B3), variables related to the time of constitution, time of registration with the Securities and Exchange Commission (CVM), revenues from the sale of goods and / or services, number of employees, number of employees, availability of organization chart and structure of the organization chart, as well as variables related to the shareholding control of the companies, in order to identify specific characteristics of the organizations, together with the existence or not of the organization chart, and the shareholding characteristics business. The research was characterized as exploratory, descriptive and quantitative. It was noticed that the average time of constitution of companies is 41 years, that they have an average of 22 years of registration with the Securities and Exchange Commission, have an average of 7,300 employees, it was seen that only 102 companies (23, 94%) made organization chart available on their institutional sites or documents and almost all companies surveyed have Brazilian share control.

Key Words: Companies; Organogram; Share control.

1. INTRODUÇÃO

As sociedades anônimas são assim chamadas, quando colocam valores mobiliários em bolsas de valores. Alves (2016) aponta que as primeiras sociedades anônimas surgiram ainda quando as negociações eram concebidas por meio do capital familiar e havia o investimento de terceiros na empresa, para que a mesma expandisse.

O mercado de capitais tem ganhado diversos olhares e atraído inúmeros indivíduos para investirem seus recursos e por escala, aumentarem as suas riquezas. (Anjos, Tavares, Monte & Lustosa, 2015).



Frente à globalização, riscos e uma infinidade de fatores externos que podem afetar as organizações, elas têm necessitado cada vez mais detalhar e definir seus objetivos e sua estrutura, de forma clara e compreensível.

A estrutura organizacional da organização é retratada no seu organograma, e o planejamento de tal estrutura segue três princípios: a estrutura organizacional determina as relações formais e os relatórios na organização, mostra o número de níveis na hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes; a estrutura organizacional determina a posição das pessoas em grupo e em unidades e divide as unidades em toda a organização; a estrutura organizacional inclui a concepção de sistemas pelos quais todas as unidades são coordenadas e a relação efetiva na organização é garantida (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

A estrutura de controle de grandes empresas interfere na competição de mercado, bem como em sua estabilidade financeira (Carvalho & Ribeiro, 2019). Conforme Silveira (2004), as organizações dependem de fornecedores de capital, dispostos a financiar e tornar possível os seus empreendimentos, proporcionando longevidade e sustentabilidade nas suas operações.

No Brasil, o maior acionista detêm, em média, 50% do capital total da empresa, detendo assim uma alta concentração do capital total das organizações (Pinto & Leal, 2013; Leal, Silva & Valadares, 2002).

Frente ao contexto exposto, busca-se analisar as informações das empresas listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3), relacionadas ao seu tempo de constituição, tempo de registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), receita de venda de bens e/ou serviços, número de empregados, número de colaboradores, disponibilização de organograma e estrutura do organograma, como também variáveis relacionadas ao controle acionário, com o intuito de identificar características pontuais das organizações, juntamente à existência ou não de organograma e às características acionárias das empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organograma

O organograma, que foi criado por volta da década de 60 com o intuito de proporcionar uma representação gráfica da formalização da estrutura organizacional, capaz de demonstrar as funções e níveis hierárquicos da organização (Pereira & Neis, 2015).

Quando há questionamentos sobre a estrutura organizacional empresarial, a primeira imagem que é apresentada é o organograma, que traz uma visão geral das funções e relações de poder que existem na organização. Porém, o organograma não consegue expressar as estruturas informais que circundam as organizações (Pereira & Neis, 2015).

A estrutura organizacional da organização é retratada no seu organograma, e o planejamento de tal estrutura segue três princípios: a estrutura organizacional determina as relações formais e os relatórios na organização, mostra o número de níveis na hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes; a estrutura organizacional determina a posição das pessoas em grupo e em unidades e divide as unidades em toda a organização; a estrutura organizacional inclui a concepção de sistemas pelos quais todas as unidades são coordenadas e a relação efetiva na organização é garantida (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Para Oliveira (2013), a estrutura formal é associada diretamente ao organograma da empresa, enquanto a estrutura informal da organização se refere a informações não planejadas, que surgem da interação dos funcionários da entidade de forma não premeditada, e que não pode ser extinta da organização. Por intermédio do organograma, descobrem-se os níveis de administração com as camadas verticais; as relações de supervisão, que são as linhas mostrando quem se reporta a quem; as subunidades principais, demonstrando quais os cargos que se reportam a um mesmo gerente; a divisão do trabalho com os cargos e títulos; e o canal de comunicação (Montana & Charnov, 2010).

A estrutura formal conta com a presença de um organograma, que apresenta essencialmente um sistema de autoridade e responsabilidade. Apresenta a divisão do trabalho com cargos definidos

e hierarquias pré-estabelecidas e molda o comportamento dos funcionários mediante um conjunto de normas e orientações (Costa, Souza & Fell, 2012).

2.2 Estrutura organizacional

Estruturas organizacionais são representações das atividades que uma organização desenvolve, ou seja, como são divididas, organizadas e coordenadas, além dos níveis decisórios que a gerenciam (Stoner & Freeman, 1985). Uma apropriada estrutura organizacional possibilita um eficiente desempenho das tarefas que precisam ser executadas pela organização (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2011; Montana & Charnov, 2010).

Elaborar a estrutura organizacional não é simples. Há uma separação e conceituação clara dos cargos, perfis profissionais e níveis hierárquicos, não restando dúvidas quanto à constituição da estrutura organizacional (Carreira, 2009).

Cada organização precisa elaborar a sua estrutura de forma individual, que precisa se moldar às suas necessidades e aspirações, levando em consideração a idade da organização, o tamanho e a atividade fim. Na perspectiva de Willaert, Berg, Willems e Deschoolmeester (2007), é essencial que a organização tenha uma visão holística sobre os seus processos, estruturas organizacionais, desempenho, cultura, vícios e crenças.

Uma estrutura surge com o propósito de resolver ou estabelecer um padrão de coordenação das atividades executadas por determinada organização (Almeida, Machado Neto & Giraldi, 2006). A estrutura não surge nas organizações de forma inesperada, elas são desenvolvidas com propósitos específicos e surgem frente ao interesse dos gestores, seja para organizar os funcionários em níveis, seja para determinar metas ou guiar as ações dos membros da organização.

Para Oliveira (2014), há dois benefícios latentes para a implementação de estruturas organizacionais: maior e melhor conhecimento a respeito das vantagens e preocupações a serem consideradas no desenvolvimento e implementação da estrutura organizacional e a possibilidade de uma utilização mais eficiente da estrutura pelas empresas como um todo.

A estrutura organizacional pode ser definida como um mecanismo que liga e coordena os indivíduos dentro da estrutura de seus papéis, autoridade e poder (Kanten, Kanten & Gurlek, 2015). Tais estruturas tendem a envolver fronteiras entre as partes interessadas de diferentes unidades organizacionais que podem ter várias formas. Inicialmente, as partes interessadas são organizadas pela sua função, posteriormente há a separação por unidade de negócios, com o propósito de otimizar e tornar eficientes os fluxos de trabalho dentro da unidade e, por fim, as unidades podem ser separadas pelo local, o que infere que haja uma necessidade de troca cuidadosa de dados e informações (Kellner, Ringshofer, Hehenberger & Weingartner, 2016).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva e quantitativa. Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características das organizações e da população, enquanto a pesquisa exploratória complementa a descritiva, proporcionando uma maior familiaridade do pesquisador com o seu problema de pesquisa e com a construção dos seus objetivos.

Baptista e Campos (2018) constatam que a pesquisa descritiva objetiva descrever determinado grupo para identificar quais são as suas condições e queixas, não indo em busca denexo causal nem buscando identificar relações de causa e efeito, mas buscando compreender a situação do universo pesquisado. Já Sampieri, Collado e Lúcio (2013) afirmam que os estudos exploratórios são realizados quando há o propósito de examinar um problema de pesquisa ou tema ainda pouco estudado, em que não há a presença de ideias concretas.

A característica exploratória da pesquisa se deu pela escassez de pesquisa relacionada ao tema que foi pesquisado, proporcionando uma maior familiaridade entre o assunto e o pesquisador.

As pesquisas quantitativas contam com um modelo de conhecimento chamado positivista, conclusivo, que objetiva quantificar um problema e entender a sua dimensão, prevalecendo a preocupação estatístico-matemática, já que conta com um problema de pesquisa delimitado e

concreto, versando sobre questões específicas (Lakatos & Marconi, 2017; Sampieri, Collado & Lucio, 2013).

Quanto à técnica de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, que se utiliza de fontes secundárias, que fazem surgir os dados secundários que podem ser encontrados em arquivos como editoriais, leis, atas, listas, correspondências, escritas, entre outros (Baptista & Campos, 2018; Rampazzo, 2015). Ainda segundo Rampazzo (2015), a pesquisa documental apresenta vantagens principalmente por constituir uma fonte rica e estável de dados, não só por responder definitivamente um problema, mas por proporcionar uma melhor visão desse problema.

Na pesquisa, foram analisados os websites das empresas listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3), os documentos lá inseridos e todas as informações pontuadas como úteis para a pesquisa, no período de junho a setembro de 2019.

3.1 Variáveis

Com o propósito de atingir os objetivos da pesquisa, foram considerados 2 grupos de variáveis.

A tabela 1 apresenta as variáveis do grupo 1, que de forma geral são variáveis relacionadas à empresa, tais como: o tempo de constituição das organizações, tempo de registro na CVM, receita de venda de bens e/ou serviços, número de empregados, número de empregados mais o número de terceirizados, questionamento quanto à disponibilização de organograma e quanto à estrutura do organograma.

Tabela 1 - Variáveis relacionadas às informações prestadas pela empresa.

Grupo I – Informações sobre as empresas

Variável	Escala de mensuração
Tempo de constituição	Numérica
Tempo de registro na CVM – Comissão de Valores Mobiliários	Numérica
Receita de venda de bens e/ou serviços	Numérica
Número de empregados	Numérica
Número de empregados + terceirizados	Numérica
Disponibilização de organograma	Binária
Estrutura do organograma	Binária

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

E o segundo grupo de variáveis, apresentado na Tabela 2, buscou identificar as informações das empresas quanto ao seu controle acionário, evidenciando a nacionalidade do controle da empresa – se a nacionalidade é brasileira ou estrangeira –, o número de acionistas para o controle da empresa e o percentual de ações do maior acionista individual.

Tabela 2 - Variáveis relacionadas ao controle acionário da empresa.

Grupo II – Perfil acionário da empresa

Variável	Escala de mensuração
Nacionalidade do controle da empresa	Binária
Número de acionistas para o controle da empresa	Ordinal
Percentual de ações do maior acionista individual	Numérica

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4. RESULTADOS

Foram analisados todos os documentos disponibilizados pelas 426 organizações nos seus *sites*, como também os formulários de referência, sempre os mais recentes, expostos no *site* da B3. Todos os dados foram organizados em planilhas do *Excel* e posteriormente analisados pelo aplicativo *Stata*.

4.1 Estatística descritiva

São apresentadas nessa seção as estatísticas descritivas das variáveis que fazem parte do Grupo 1, apontadas como variáveis relacionadas às informações de todas as empresas pesquisadas.

A Tabela 3 evidencia a primeira variável referente às informações das empresas, o tempo de constituição delas, em anos:

Tabela 3 - Tempo de constituição da empresa

Média	41
Moda	21
Mediana	31
Desvio Padrão	29,653
Assimetria	1,320
Curtose	2,713
Mínimo	3
Máximo	211

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que o tempo médio de constituição das empresas é de 41 anos e que a empresa mais nova a se constituir e fazer parte da B3 tem 3 anos de constituição, a Vert Companhia Securitizadora; já a empresa mais antiga tem 211 anos de constituição, o Banco do Brasil S.A.

A Tabela 4 traz o tempo de registro das empresas na CVM, média, moda, mediana, desvio padrão, assimetria, curtose, mínimo e máximo.

Tabela 4 - Tempo de registro na CVM

	Média	22
	Moda	12
	Mediana	19
	Desvio Padrão	15,3817
	Assimetria	0,7229
	Curtose	-0,3932
]	Mínimo	1
	Máximo	76

Fonte: Dados da pesquisa.

Identifica-se que o maior quantitativo de empresas, 47 empresas, se registrou na CVM no ano de 2007, certamente influenciado pela migração da Bovespa, que deixa de ser uma instituição sem fins lucrativos e se torna uma S.A. (Sociedade Anônima).

A tabela 5 evidencia as informações sobre a receita de venda de bens e/ou serviços das empresas em reais.

Tabela 5 - Receita de vendas de bens e/ou serviços

	Média	11.587.863.398,51
	Moda	6.584.936.000,00
	Mediana	1.011.894.000,00
	Desvio Padrão	57.439.458.117,48
	Assimetria	9,9575
	Curtose	117,3438
	Mínimo	- 417.879.000,00
	Máximo	820.960.883.000,00

Fonte: Dados da pesquisa

É importante apontar que apenas uma empresa, a GP Investments LTD., apresentou saldo negativo, o que se justifica um saldo negativo no valor mínimo referente às receitas obtidas pelas organizações.

A Tabela 6 apresenta informações da quantidade de empregados. Faz-se necessário destacar que algumas empresas pertencem à Categoria B da Bolsa, Brasil e Balcão e, por conseguinte, não têm a obrigatoriedade de divulgação dos números de funcionários e algumas outras empresas ainda afirmaram não terem empregados, como as *holdings*:

Tabela 6 - Número de empregados

Média	7.305
Moda	0
Mediana	1.331
Desvio Padrão	18995,78
Assimetria	6,1926
Curtose	52,3787
Mínimo	0
Máximo	220.506

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao quantitativo de empregados, vê-se que as empresas, em sua maioria, contam com uma quantidade considerável de empregados, em média 7.304. A empresa que conta com o maior número de empregados, 220.506, é a JBS S.A.

A Tabela 7 evidencia o número de empregados mais terceirizados das empresas, que foi encontrado frente ao somatório do número de empregados com o número de terceirizados:

Tabela 7 - Número de empregados + terceirizados

Média	10.054
Moda	0
Mediana	1.948
Desvio Padrão	26055,7781
Assimetria	5,1267
Curtose	30,4229
Mínimo	0
Máximo	233.388

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que há uma pequena diferença entre as estatísticas descritivas dos empregados e dos empregados mais terceirizados. Percebe-se que há um aumento no quantitativo de empregados mais terceirizados, pelo acréscimo dos terceirizados. A moda e o mínimo continuam sendo 0, frente às *holdings*, que afirmaram em seus relatórios/documentos que não contam com empregados como também não contam com terceirizados.

A Tabela 8 apresenta a frequência de organizações que disponibilizam ou não organograma:

Tabela 8 – Disponibilização de organograma

	Frequência	%
Não disponibiliza	324	76,06%
Disponibiliza	102	23,94%
	426	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à disponibilização do organograma, 324 empresas (76,06%), das 426 pesquisadas, não disponibilizam organograma em nenhum dos locais pesquisados (*sites*, formulário de referência, apresentações institucionais, relatórios anuais, ambientais, entre outros documentos disponibilizados pelas mesmas). As 102 empresas que disponibilizaram organograma, em sua maioria, o disponibilizaram no *site*.

Entre as 102 empresas (23,94%) que disponibilizam organograma, pesquisou-se qual o tipo de estrutura, conforme a Tabela 9, as empresas apresentam.

Tabela 9 - Estrutura do organograma

	Frequência	%
Achatada	1	0,98%
Alta/Aguda	101	99,02%
	102	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Vê-se que quase todas as empresas, entre as que representam 23,94% total, apresentam organograma alto/agudo, o que se justifica frente aos inúmeros cargos e funções inseridos em uma organização. Apenas uma organização, a Fleury S.A., que disponibilizou o organograma, conta com uma organização achatada, não contemplando muitos setores e níveis hierárquicos.

O segundo grupo apresenta variáveis que se referem ao perfil acionário da empresa.

A Tabela 10 descreve a nacionalidade das 426 empresas pesquisadas e vê-se que mais de 90% das empresas contam com o controle Brasileiro:

Tabela 10 - Nacionalidade do controle da empresa

Nacionalidade	Frequência	%
Brasileira	394	92,49%
Estrangeira	32	7,51%
	426	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Justifica-se o quantitativo expressivo de 394 empresas (92,49%) com controle brasileiro, frente à localização da B3 e sua área de atuação, porém, observa-se que há uma diversidade de outras 32 empresas, que apresentam controles de nacionalidades distintas.

A Tabela 11 apresenta o quantitativo de acionistas que obtém o controle das organizações:

Tabela 11 - Número de acionistas para o controle da empresa

	Frequência	%
Até 2 acionistas	267	62,68%
Entre 3 e 5	89	20,89%
Entre 6 e 10	46	10,80%
Entre 11 e 20	15	3,52%
Acima de 20	9	2,11%
	426	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao quantitativo de controladores, vê-se que mais da metade das empresas conta com até 2 acionistas, seguida de empresas que contam com 3, 4 ou 5 acionistas, o que implica inferir que as empresas comumente não fragmentam os seus controles a muitos acionistas. O menor quantitativo de empresas, 2,11% delas, conta com mais de 20 acionistas.

A última tabela do grupo 2, a Tabela 12, evidencia o percentual de ações do maior acionista individual, disposto pela média, moda, mediana, desvio padrão, assimetria, curtose, mínimo e máximo desses valores:

Tabela 1 - Percentual de ações do maior acionista individual

Média	53
Moda	100
Mediana	50,05
Desvio Padrão	31,5106
Assimetria	0,2644
Curtose	-1,3311
Mínimo	5,16
Máximo	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Com essa variável, foi possível identificar que a média do percentual de ações dos acionistas é de 53%, o que corresponde a mais da metade das ações que tendem a ser disponibilizadas pelas empresas.

5 CONCLUSÕES

Com o propósito de analisar as informações das empresas, empresas que estavam listadas no mês de julho de 2019 (mês em que se coletaram as informações sobre as empresas), essa pesquisa foi desenvolvida de forma quantitativa, mediante a aplicação de um *checklist*, onde foram mapeadas informações gerais sobre a empresa e informações relativas ao perfil acionário.

Identificou-se o perfil de todas essas empresas que fazem parte da B3 e percebeu-se que as empresas pesquisadas têm o tempo médio de constituição de 41 anos e um tempo médio de registro na Comissão de Valores Mobiliários de 22 anos, além de contarem com uma média de 7.300 empregados. Constatou-se que as empresas pesquisadas têm tempo razoável no mercado e possuem com uma equipe de trabalho extensa, o que se induz a acreditar que elas contam com uma unidade de controladoria definida e ordenada. Apesar da indução, o fato não foi identificado; mesmo com o extenso tempo de constituição e de registro na CVM, as empresas não externam informações detalhadas sobre a controladoria.

Observou-se que grande parte das empresas pesquisadas tem o controle acionário Brasileiro, o que se justifica frente à Bolsa em questão ser Brasileira e em sua maioria contam com até dois acionistas controladores, ficando então o controle das empresas dividido entre poucas pessoas. Os acionistas controladores têm em média 53% do controle da empresa, o que implica dizer que mais da metade do controle das empresas está nas mãos de poucos, fazendo com que as decisões da empresa não sejam debatidas e estudadas entre muitas pessoas, de forma geral.

Com relação à disponibilização de organograma, foi possível perceber que 324 empresas das 426 pesquisadas não disponibilizavam organograma nos seus sítios institucionais ou relatórios, e das 102 empresas que fazem essa disponibilização, 101 delas apontavam que tais estruturas organizacionais são altas/agudas, contando com diversos cargos e funções hierárquicas, de forma vertical.

Concluiu-se, que das 426 empresas pesquisadas, empresas que no período da pesquisa faziam parte da B3, poucas tornavam claro e explícito o seu organograma, estrutura bem escassa entre os documentos disponibilizados pelas empresas.

A literatura apontada no referencial teórico aborda a essencialidade dos organogramas e das estruturas organizacionais, funcionando como mapa de distribuição de funções e níveis hierárquicos das empresas, mas assim como a controladoria, tal instrumento, utilizado comumente para o apoio à gestão, não é disponibilizado publicamente pelas empresas.

Percebe-se então que o interesse de demonstrar e detalhar o seu organograma, por parte das empresas, ainda é muito escasso.

Sugere-se que outras pesquisas sejam feitas, solicitando os possíveis organogramas das empresas que não os disponibilizam nos seus sítios institucionais, com o propósito de compreendê-lo e analisa-lo.

REFERÊNCIAS

Ahmady, G. A.; Mehrpour, M.; & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 230, p. 455-462.



- Almeida, F. C.; Machado Neto, A. J.; & Giraldo, J. M. E. (2006). Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão**, 13(2), p. 15-26.
- Alves, A. (2016). **Contabilidade Avançada**. Porto Alegre: SAGAH.
- Anjos, L. C. M. D.; Tavares, M. F. N.; Monte, P. A. & Lustosa, P. R. B. (2015). Relações entre controle acionário e remuneração de executivos. **Enfoque Reflexão Contábil**, 34(1), p. 45-56.
- Baptista, M. N.; & Campos, D. C. de. (2018). **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. (2. ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Carreira, D. (2009). **Organização, sistemas e métodos – ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. (2.ed). São Paulo: Atlas.
- Carvalho, C. A. & Ribeiro, E. M. S. (2019). Participação Acionária em Empresas Listadas na B3 em 2018: Um Estudo de Redes . **Brazilian Business Review**. 16(5). p. 519-536.
- Kanten, P.; Kanten, S.; & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. **Procedia Economics and Finance**, 23, p. 1358-1366.
- Kellner, A.; Ringhofer, S.; Hehenberger, P.; Weingartner, L.; & Friedl, M. (2016). The impact on organizational structures of model-basic mechatronic system design. **Procedia Technology**, 26, p. 333-340.
- Leal, R. P. C.; Silva, A. L. C. & Valadares, S. M. (2002). Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **RAC**, 6(1). 2002.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; & Ghoshal, S. (2011). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed.
- Montana, P. J.; & Charnov, B. H. (2010). **Administração**. (3. ed). São Paulo: Saraiva.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2013). **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. (21. ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2014). **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. (3. ed). São Paulo: Atlas.
- Pinto, M. B. & Leal, R. P. C. (2013). Ownership Concentration, Top Management and Board Compensation. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, 17, p. 304-324.
- Rampazzo, L. (2015). **Metodologia científica: para alunos dos cursos de pós graduação e graduação**. (8. ed). São Paulo: Edições Loyola.

Silveira, A. Di M. (2004). Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 250 f. **Tese de Doutorado** – Doutorado em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo.

Stoner, J. A. F.; & Freeman, R. E. (1985). **Administração**. (5. ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Willaert, P.; Berg, J. V. D.; Willems, J.; & Deschoolmeester, D. (2007). The process-oriented organizational: a holistic view. Developing a framework for business process orientation maturity. In **International BPM Conference**, 5, p. 24-28. Brisbane (AUS). Anais... Brisbane: BPM.

