

1 INTRODUÇÃO

Embora empresas estatais representem um importante papel na economia – cerca de 10% do produto interno bruto (PIB) mundial, conforme Bruton *et al.* (2015) e Peng *et al.* (2016) –, na ocupação da força de trabalho (Putniņš, 2015) e na organização dos mercados, o debate sobre a mensuração de seu desempenho continua em aberto. Boa parte dos estudos sobre o tema limita-se a comparar apenas os aspectos econômicos/contábeis/financeiros do desempenho entre empresas estatais *versus* empresas privadas (por exemplo, Goldeng, Grünfeld e Benito, 2008) ou comparar o desempenho antes *versus* após a privatização de empresas estatais (Pham e Carlin, 2008). Este artigo é um esforço inicial para uma discussão sobre o tema de mensuração do desempenho de empresas estatais, tomando por base o estudo de alguns casos de estatais brasileiras.

O objetivo final deste estudo é propor dimensões – e respectivos indicadores – de desempenho de empresas estatais, que sejam: *i*) consistentes com os objetivos estratégicos e operacionais definidos por elas; *ii*) passíveis de mensuração, tanto do ponto de vista de técnicas de coleta de dados quanto do custo para conduzir tal coleta e posterior análise; e *iii*) passíveis de ação por parte dos gestores (que, em princípio, deveriam agir em nome dos interesses dos proprietários, ou seja, do “Estado”).

Este artigo inicial, que apresenta as bases sobre o futuro estudo a ser conduzido, aborda:

- aspectos teóricos do desempenho organizacional de empresas estatais;
- objetivos de empresas estatais;
- esquema preliminar genérico de mensuração do desempenho de empresas estatais;
- delimitação do escopo do presente estudo.

2 ASPECTOS TEÓRICOS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS ESTATAIS

As teorias sobre empresa estatal são, em geral, adaptações de teorias da firma, que foram desenvolvidas para empresas privadas e, em boa parte, originalmente baseadas no contexto estadunidense. As seguintes teorias serão aqui brevemente abordadas, de forma a oferecer um contexto sobre a razão de ser das empresas estatais e seu papel *vis-à-vis* às empresas privadas: teoria dos direitos de propriedade, teoria dos custos de transação, teoria da agência e visão baseada nos recursos.²

Teoria dos direitos de propriedade. Segundo esta teoria, “empresas [em substituição a transações de mercado diretamente entre pessoas] surgem em situações em que atores econômicos independentes não podem escrever contratos completos e onde a alocação de controle é importante” (Peng *et al.*, 2016, p. 3).

1. PhD e professor-associado da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).

2. Outras teorias, como a visão institucional e aquelas do campo da sociologia e da política, bem como as comportamentais, poderiam ser acrescentadas, mas estão fora do escopo do presente estudo.

Peng *et al.* (*Ibid.*, p. 5) sugerem que “[q]uando os incentivos para inovar são fracos, os imperativos para conter os custos são moderados e os critérios de desempenho são mais de longo prazo e não-econômicos, as empresas estatais têm [teriam] melhor desempenho que as empresas privadas”.

Teoria dos custos de transação. De acordo com esta teoria, “empresas surgem porque, sob certas circunstâncias (como alto nível de incerteza e de [risco de] comportamento oportunista [por uma das partes]), as empresas são mais eficientes na solução de problemas de custos de transação do que as transações de mercado (Coase, 1937; Williamson, 1985)” (Peng *et al.*, 2016, p. 4). Cabe, então, discutir se empresas estatais poderiam, sob algumas dessas condições, ser mais “eficientes” do que as empresas privadas, de forma a evitar comportamentos oportunistas contra certos *stakeholders* (por exemplo, cidadãos/consumidores em geral ou comunidades locais). Peng *et al.* (*Ibid.*, p. 5) sugerem que “[o]s limites das empresas estatais são determinados em função das comparações entre as economias de custos de transação trazidas pelo controle estatal e os custos burocráticos adicionais trazidos pelos órgãos e unidades estaduais envolvidos na gestão das empresas estatais”. Tal visão é compartilhada por Putniņš (2015), que afirma que:

o uso de empresas estatais deve ser limitado a circunstâncias nas quais existam falhas de mercado, ou em que formas de intervenção menos invasivas – como regulamentação/impostos/subsídios e contratação do setor privado – sejam ineficazes ou não possíveis, e a perda de bem-estar decorrente da falha de mercado exceda os custos [de transação], distorções e ineficiências das empresas estatais (Putniņš, 2015, p. 815).

Teoria da agência. Para Peng *et al.* (2016),

a teoria da agência considera a empresa como um conjunto de contratos entre principais (ex.: proprietários) e agentes (ex.: gerentes e funcionários)[, que representam e agem em nome daqueles]. Como os agentes não compartilham completamente as metas dos proprietários [principais] e tendem a ter melhores informações sobre as tarefas, os agentes podem ter motivação e oportunidade de se comportarem de maneira a maximizar a sua própria utilidade às custas dos principais (Jensen & Meckling, 1976). A teoria da agência argumenta que as empresas [estatais] lideradas por gerentes auto-interessados [ou políticos ou formuladores de políticas públicas] podem crescer até certo ponto [*i.e.*, envolver-se em atividades] com retornos decrescentes aos proprietários [interesse público ou outros *stakeholders* que não apenas o “Estado”] a menos que existam mecanismos adequados de governança corporativa para controlar os gerentes (Peng *et al.*, 2016, p. 4).

Por exemplo, “gerentes de empresas estatais tentarão [poderão tender a] controlar o controle discricionário sobre o caixa gerado pelas operações dentro da empresa [ou seja, minimizar o pagamento de dividendos] como um meio de manter a autonomia” (Aharoni, 1981, p. 1344) – o que, a propósito, também parece acontecer em algumas empresas privadas de grande porte.

A questão que se coloca, então, é quais mecanismos (tais como princípios de governança, critérios de recrutamento, sistemas de medição de desempenho etc.) podem ser empregados no gerenciamento de empresas estatais para evitar que algumas partes interessadas (por exemplo, políticos ou formuladores de políticas públicas) retenham benefícios indevidos em detrimento de outras partes interessadas (por exemplo, cidadãos em geral ou comunidades locais). Peng *et al.* (2016, p. 4) sugerem que “[g]erentes e funcionários da SOE (agentes) [bem como políticos e burocratas públicos no papel de ‘proprietários’] provavelmente experimentarão problemas de incentivo que não os motivem

suficientemente a lutar por um alto nível de desempenho em nome dos cidadãos”, e “[o]s proprietários [principais] de empresas estatais provavelmente experimentarão problemas de monitoramento que levam ao desvio das estatais [por parte dos agentes] no que concerne objetivos dos proprietários estatais [e de outras partes interessadas, como os cidadãos]”. Vale lembrar que principais e agentes podem diferir em termos dos retornos esperados (metas) e de horizontes temporais de resultados (Bruton *et al.*, 2015). Tais questões se tornam ainda mais complexas, uma vez que “‘o Estado’ não é uma pessoa, nem mesmo uma única organização”; além disso, os “vários funcionários públicos eleitos e nomeados frequentemente percebem o interesse público de maneira diferente” (Aharoni, 1981, p. 1342). Adicionalmente, em empresas estatais, “o principal não é [claramente] identificável (*Ibid.*, p. 1342). Na verdade, “[q]uando o governo é composto por uma coalizão tensa de elementos díspares, é provável que o governo evite qualquer orientação explícita às empresas estatais e recorra [, alternativamente,] a tentativas informais de influência” (*Ibid.*, p. 1343).

Visão baseada nos recursos. Segundo Peng *et al.* (2016, p. 5), “a teoria baseada em recursos enfatiza os aspectos *positivos* da empresa: a criação dinâmica, a aquisição e a implantação de recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)”, em vez de “os aspectos *negativos*, como contenção do oportunismo, resolução de problemas de agência e obtenção dos direitos de propriedade ‘corretos’ (Conner, 1991; Kogut & Zander, 1993)” (grifo no original). A questão que se coloca, então, é em que situações as empresas estatais seriam melhores do que as empresas privadas na criação dinâmica, na aquisição e na implantação de recursos e capacidades que sejam valiosos, raros e difíceis de imitar, bem como quem (cidadãos e consumidores *versus* atores das políticas públicas) se beneficiaria da gestão de recursos com tais características?

Cada uma das teorias aqui expostas auxilia na discussão sobre as circunstâncias em que empresas estatais seriam preferíveis a empresas privadas (com o intuito de se atender melhor a sociedade) e pode sugerir mecanismos apropriados de controle das estatais. Por seu turno, a conceituação e a mensuração do desempenho organizacional de empresas estatais devem ser consistentes com os objetivos definidos para elas, os quais deveriam se basear na expectativa de entrega de um conjunto de benefícios (para a sociedade) que não seriam passíveis de ser obtidos (no agregado) somente por meio da livre atuação de empresas privadas, seja em função do provimento de externalidades positivas, seja em função da redução de externalidades negativas – que beneficiariam diversos outros *stakeholders* que não apenas (ou nem sempre preferencialmente) os proprietários das empresas estatais.

Com relação aos mecanismos de controle sobre as estatais e, portanto, sobre a definição de seus objetivos e a avaliação do grau de atingimento destes, é interessante notar a tipologia proposta por Shleifer e Vishny (1994), baseada nos direitos sobre os resultados e nos direitos de controle:

- empresa estatal, em que o Tesouro retém os direitos sobre os resultados, mas políticos detêm direitos de controle;
- empresa regulada, em que proprietários privados retêm direitos sobre os resultados, mas políticos exercem certos direitos de controle e podem interferir nas atividades operacionais da empresa;
- empresa corporatizada, em que o governo tem direitos sobre os resultados, mas os gestores da empresa exercem os direitos de controle;

- empresa puramente privada, em que proprietários/gestores mantêm direitos tanto sobre os resultados quanto sobre o controle.

Fica claro, portanto, que é necessário levar em conta quem exerce o controle sobre as ações operacionais – que, afinal, levam aos resultados – das empresas estatais (ou seja, as empresas de propriedade do “Estado”), posto que os detentores do controle podem ter interesses (velados ou não, justificáveis ou não) que nem sempre correspondem aos interesses de outros *stakeholders* das estatais que deveriam ser beneficiários da atuação destas. No caso de empresas estatais “corporatizadas”, a forma como a “corporatização” (isto é, a transferência do controle de políticos para gestores, conforme Shleifer e Vishny, 1994) é implementada (por exemplo, por meio de composição do conselho de administração, abertura de capital, critérios de seleção de executivos e empregados) afetará a governança da empresa e, portanto, o monitoramento e a influência que os proprietários poderão exercer sobre os detentores do controle operacional (Xie e Redding, 2018).

3 OBJETIVOS DE EMPRESAS ESTATAIS

A definição dos objetivos de uma organização depende do entendimento de quem são seus *stakeholders* – ao menos, os *stakeholders* prioritários. No caso de empresas estatais, podem ser considerados como *stakeholders* prioritários as seguintes partes interessadas: “Estado”, cidadãos (ou, ao menos, eleitores), acionistas privados e clientes que pagam pelos serviços/produtos. Contudo, a fronteira que delimitaria o “Estado” não é bem demarcada, e o “Estado” pode ser “representado” pelos detentores de posições políticas em ministérios, secretarias de governo ou outras esferas governamentais.

Os *stakeholders* não prioritários podem incluir, por exemplo, deputados e senadores, sindicalistas, especialistas em políticas públicas, agências reguladoras, a mídia especializada – e, também, alguns “agentes” em nome dos “proprietários”, tais como membros do conselho de administração, diretores executivos, gerentes e funcionários das estatais.

Como afirmado por Cuervo-Cazurra e Dau (2009),

[e]m teoria, as estatais são de propriedade de todos os cidadãos de um país. No entanto, na prática, elas são controladas por burocratas do governo e políticos. Os cidadãos-proprietários das estatais não têm mecanismos de governança corporativa para monitorar o funcionamento dessas empresas, as quais podem ser gerenciadas de acordo com os objetivos de políticos (Cuervo-Cazurra e Dau, 2009).

Na verdade, a diversidade de *stakeholders* e a imprecisa demarcação das fronteiras entre os “proprietários” tendem a levar a objetivos vagos e ambíguos ao invés de claramente delineados (Mbo e Adjasi, 2017).

A seguir é apresentado um conjunto de possíveis objetivos (inspirado em Peng *et al.*, 2016; Ramamurti, 1987; Rosenstein-Rodan, 1943, entre outros), cuja variedade e potencial inconsistência mútua revelam a dificuldade para se definir um equilíbrio ótimo, ou ao menos “justo” entre eles. Torna-se, inclusive, difícil saber se os objetivos atendem verdadeiramente ao interesse público ou, ao contrário, aos interesses (velados) de uma elite dominante (a favor ou não de razões ideológicas ou meramente para resolver problemas econômicos/sociais/políticos em época de eleição) ou são decorrentes de mera inércia institucional (Monsen e Walters, 1979 *apud* Zif, 1981).

Objetivos não econômicos:

- garantir a segurança nacional;
- assegurar estabilidade macroeconômica ao país;
- controlar recursos naturais;
- garantir autossuficiência em materiais estratégicos (incluindo produção de produtos não lucrativos em plantas não economicamente viáveis);
- promover pesquisa e desenvolvimento (em áreas de alto risco) e desenvolver capacidades tecnológicas nacionais;
- promover sustentabilidade ambiental;
- promover justiça social;
- minimizar instabilidade social;
- desenvolver regiões atrasadas;
- promover redistribuição de renda e redução da pobreza e das desigualdades sociais (crescimento inclusivo);
- criar/proteger empregos;
- controlar preços (inflação);
- oferecer infraestrutura (por exemplo, energia, telecomunicações, transporte, educação, saúde);
- evitar abusos e exercício de (quase) monopólios em situações de falhas (vácuos) de mercado, que levariam a externalidades (consequências) negativas para os consumidores.

Objetivos econômicos:

- aumentar os lucros;
- promover crescimento da economia;
- assegurar um balanço de pagamentos sustentável;
- obter receita em moeda estrangeira e proteger as reservas cambiais (por meio de promoção de exportação ou substituição de importações);
- oferecer capital (inclusive capital de risco) em quantidade suficiente e a custos aceitáveis, de forma a promover o desenvolvimento da economia.

Como afirmado por Aharoni (1981, p. 1341), “[a]s empresas estatais devem atender a dois [conjuntos de] objetivos aparentemente contraditórios. Sendo de propriedade pública, espera-se que atinjam vários objetivos de interesse público e, ao mesmo tempo, alcancem objetivos econômicos (...)”. Portanto, cabe indagar se as estatais deveriam ser compensadas pelas perdas econômicas incorridas na busca de objetivos sociais determinados pelo governo e se deveriam ser “supervisionadas por um conselho de administração que sirva como curadores da corporação[,] e não como representantes do governo” (*Ibid.*, p. 1343).

Por seu lado, o governo deveria estimar se os custos sociais (decorrentes de oportunismos de entidades privadas ou de perda para a soberania nacional) de não ter as estatais compensariam os custos (econômicos ou políticos) de se operar as estatais.

4 ESQUEMA PRELIMINAR GENÉRICO DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE EMPRESAS ESTATAIS

Ao se definir os indicadores de desempenho de uma empresa estatal, é preciso tomar cuidados para distinguir o que é supostamente feito (“teoria adotada”; ou seja, critérios oficiais ou normativos) *versus* o que é feito na prática (“teoria em uso”) (Ramamurti, 1987).

Com base no modelo proposto por Carneiro *et al.* (2007), revisitado para o caso específico de empresas estatais, propõe-se aqui um esquema preliminar de delimitação conceitual do desempenho de empresas estatais, em termos de quatro principais aspectos: ótica dos *stakeholders*, classes de medida, perspectiva de referência e orientação temporal (quadro 1).

QUADRO 1

Aspectos conceituais do desempenho organizacional

Aspectos conceituais			
Ótica dos <i>stakeholders</i>	Classes de medidas	Perspectiva de referência	Orientação temporal
<ul style="list-style-type: none"> • primários: <ul style="list-style-type: none"> - cidadãos (eleitores?); - “governo”/“Estado”; - acionistas minoritários; - clientes. • secundários: <ul style="list-style-type: none"> - credores; - fornecedores; - canais de distribuição; - parceiros; - ministros ; - deputados e senadores; - partidos políticos; - TCU, CGU, Dest/MPDG; - sindicatos; - comunidade local; - ONGs; - jornalistas; - comentaristas políticos. • agentes: <ul style="list-style-type: none"> - membros do conselho de administração; - executivos; - gerentes; - empregados; - beneficiários de pensões. 	<ul style="list-style-type: none"> • econômicas; • de clientes/mercado; • de processos internos; • de inovação/aprendizado; • sociais; • ambientais; • políticas (?); • estratégicas; • gerais/agregadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • absoluta; • relativa: <ul style="list-style-type: none"> - média dos (principais) competidores (caso não monopólio); - <i>benchmark</i>; - outras empresas (estatais) comparáveis; - objetivos predefinidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • transversal/estática: <ul style="list-style-type: none"> - passado recente; - expectativas de futuro. • longitudinal/dinâmica: <ul style="list-style-type: none"> - mudanças no passado recente; - expectativas de mudanças no futuro.

Fonte: Matthysens e Pauwels (1996), Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) e Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002).
Elaboração do autor.

Ainda inspirado em Carneiro *et al.* (2007), consideram-se questões metodológicas relativas à coleta e à análise dos dados sobre desempenho organizacional, como proposto no quadro 2.

QUADRO 2

Aspectos metodológicos associados à mensuração do desempenho organizacional

Aspectos metodológicos			
Unidade de análise	Fonte dos dados	Formato dos dados	Estrutura dos indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • empresa; • unidade estratégica de negócios/divisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - de fontes secundárias; - autorreportados. • subjetivos/perceptuais (fontes primárias): <ul style="list-style-type: none"> - autoavaliação; - avaliação por especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • narrativos; • qualitativos: <ul style="list-style-type: none"> - nominais; - ordinais. • quantitativos: <ul style="list-style-type: none"> - intervalares; - de razão. 	<ul style="list-style-type: none"> • indicadores independentes: <ul style="list-style-type: none"> - indicador único; - múltiplos indicadores. • escalas compostas: <ul style="list-style-type: none"> - reflexivas; - formativas.

Fonte: Matthyssens e Pauwels (1996), Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) e Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002).
Elaboração do autor.

O esquema conceitual genérico apresentado nos quadros 1 e 2 aplica-se também, de uma forma geral, a empresas privadas (aliás, o modelo foi originalmente desenvolvido com base na literatura sobre empresas privadas). As principais diferenças são:

- a) a variedade de *stakeholders* cujos interesses devem, de alguma forma, ser contemplados pelas empresas estatais, seja devido à relação próxima de alguns desses *stakeholders* com as estatais, seja devido às externalidades positivas (ou redução de externalidades negativas) decorrentes da atuação das estatais, que afetam outros *stakeholders*;
- b) a variedade e o grau de importância a serem atribuídos aos indicadores sociais (e ambientais).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo a discussão sobre o tema de mensuração do desempenho de empresas estatais, tomando por base o estudo de alguns casos de estatais brasileiras.

Versões futuras deste trabalho contemplarão, além das considerações teóricas anteriormente expostas, uma etapa aplicada cujo objetivo será desenvolver uma sistemática de avaliação de desempenho – inclusive se propondo a definição de indicadores operacionais específicos que cubram razoavelmente as diversas dimensões conceituais e metodológicas apresentadas nos quadros 1 e 2 –, por meio do estudo específico dos casos de três empresas estatais selecionadas.

Especialmente para fins de definição e operacionalização de critérios e indicadores de desempenho, estas estatais serão consideradas, de modo que a escolha específica dos casos será norteada por critérios de relevância e de cobertura, como, por exemplo, empresas associadas a ministérios diferentes, de diferentes áreas de atuação, de natureza claramente pública *versus* que atuem em setor em que haja também empresas privadas.

O escopo do presente estudo poderá incluir a discussão sobre se os objetivos seriam, de alguma forma, mutuamente compensatórios ou não (ou seja, se mau desempenho em um dado indicador poderia ser compensado por bom desempenho em outro indicador).

O estudo do tema, contudo, ainda possui dimensões influentes que seguirão exigindo mais intensos esforços de pesquisa. Um ponto a ser explorado é o adequado estímulo aos gestores, haja vista que:

retornos econômicos de uma estatal não são repassados diretamente aos representantes do governo nomeados para acompanhar a empresa, mas são canalizados para um orçamento público que nenhum indivíduo específico pode aproveitar como principal [proprietário] (...), os incentivos para examinar minuciosamente as ações e os esforços dos gerentes [agentes] são amplamente reduzidos nas estatais (Goldeng, Grünfeld e Benito, 2008, p. 1248).

Vale lembrar que este trabalho não contempla ainda a proposta de mecanismos de monitoramento, tais como auditoria, transparência, composição do quadro de membros do conselho de administração, remuneração variável (inclusive com *stock options* para executivos e gerentes), vigilância pelo mercado de capitais, monitoramento por agência reguladora, entre outros. Essas agendas são, contudo, de importância vital para um mais amplo entendimento do tema desempenho de empresas estatais.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. Performance evaluation of state-owned enterprises: a process perspective. **Management Science**, v. 27, n. 11, p. 1340-1347, 1981.
- BRUTON, G. D. *et al.* State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. **The Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 1, p. 92-114, 2015.
- CARNEIRO, J. M. *et al.* Building a better measure of business performance. **RAC Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 114-135, 2007.
- CUERVO-CAZURRA, A.; DAU, L. A. Promarket reforms and firm profitability in developing countries. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 6, p. 1348-1368, 2009.
- GOLDENG, E.; GRÜNFELD, L. A.; BENITO, G. R. The performance differential between private and state owned enterprises: the roles of ownership, management and market structure. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 7, p. 1244-1273, 2008.
- KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level export performance assessment: review, evaluation and development. **Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 493-511, 2000.
- LEONIDOU, L.; KATSIKEAS, C.; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 1, p. 51-67, 2002.
- MATTHYSSENS, P.; PAUWELS, P. Assessing export performance measurement. *In*: CAVUSGIL, S. T.; AXINN, C. (Eds.). **Advances in International Marketing**. Greenwich: JAI Press Inc., 1996. v. 8.
- MBO, M.; ADJASI, C. Drivers of organizational performance in state owned enterprises. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 3, p. 405-423, 2017.
- PENG, M. W. *et al.* Theories of the (state-owned) firm. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 33, n. 2, p. 293-317, 2016.

- PHAM, C. D.; CARLIN, T. M. Financial performance of privatized state owned enterprises (SOEs) in Vietnam. **Journal of International Business Research**, v. 7, n. 3, p. 105-125, 2008.
- PUTNIŃŠ, T. J. Economics of state-owned enterprises. **International Journal of Public Administration**, v. 38, n. 11, p. 815-832, 2015.
- RAMAMURTI, R. Performance evaluation of state-owned enterprises in theory and practice. **Management Science**, v. 33, n. 7, p. 876-893, 1987.
- ROSENSTEIN-RODAN, P. N. Problems of industrialization of Eastern and South-Eastern Europe. **Economic Journal**, v. 53, n. 210/211, p. 202-211, 1943.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Politicians and firms. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 109, n. 4, p. 995-1025, 1994.
- XIE, E.; REDDING, K. S. State-owned enterprises in the contemporary global business scenario: introduction. **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n. 2, p. 98-112, 2018.
- ZIF, J. Managerial strategic behavior in state-owned enterprises: business and political orientations. **Management Science**, v. 27, n. 11, p. 1326-1339, 1981.
-

