



ESTATAIS ALÉM DAS FRONTEIRAS: UMA REVISÃO DE LITERATURA

AUTORES:

NARDI, Vinicius Antonio Machado

GAVRONSKI, Iuri

HAAG, Roselei

FLORES, Francisco Sperotto

INSTITUIÇÃO: UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

ÁREA TEMÁTICA: Estratégias internacionais em países emergentes

Resumo

Para estabelecer bases para concepção, melhoria e implementação de estratégias para internacionalização de estatais, foi realizada uma revisão sistemática de literatura que apontou vantagens internas e externas ao processo, explicitada sob o prisma do conto “Alice no país das maravilhas” de Carrol. O estudo contempla 49 documentos publicados entre 1979 e 2013. A pesquisa aponta que o suporte do estado dá a empresa pública amparo financeiro e maior acesso à informação. De outro lado, há na literatura dados empíricos que suportam a constatação de baixa flexibilidade e vulnerabilidade a pressões políticas. Seu uso como instrumento estratégico possibilita a internalização de recursos, a promoção de relações diplomáticas e a expansão de mercados consumidores.

Palavras-chave: Internacionalização – empresas públicas - offshore

Résumé

Pour établir une base pour la conception, l'amélioration et la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation de l'Etat, une revue systématique de la littérature qui a montré interne et externe des avantages du processus, a expliqué à travers le prisme de l'histoire qui a été fait "Alice au Pays des Merveilles" – Carroll. L'étude comprend 49 articles publiés entre 1979 et 2013. L'étude montre que le soutien du gouvernement de l'Etat donne à l'entreprise un plus grand soutien financier et l'accès à l'information. D'autre part, dans la littérature, il existe des preuves empiriques à l'appui de la découverte d'une faible flexibilité et la vulnérabilité aux pressions politiques. Son utilisation comme outil stratégique permet l'internalisation des ressources, la promotion de relations diplomatiques et l'expansion des marchés de consommation.

Mots-clés: internationalisation - Entreprises publiques - Offshore



1 O SONO DE ALICE: UMA INTRODUÇÃO AO TEMA

Quando Alice fechou os olhos e adormeceu, uma nova realidade foi para ela apresentada. Tal como a personagem lendária (Carroll, 1865), as empresas públicas iniciaram sua jornada no campo internacional de olhos fechados. A obra seminal que se refere ao tema é cristalina neste aspecto (Vernon, 1979). Tal estudo foi o ponto de partida para análises que aferiram as condições em que o fenômeno em estudo ocorre.

Todavia, a discussão foi amainada na década de 90, com o crescimento do liberalismo e o amplo direcionamento dos estudos para a iniciativa privada. A América Latina e os países de forte influência socialista permaneceram à margem desta transformação. Assim, fartos estudos foram delineados neste segmento geográfico (Hoskisson *et al.*, 2000; Cuervo-Cazurra e Dau, 2009; Cuervo-Cazurra, 2010). Nos demais países do globo - e em nível menos desenvolvido neste bloco mais conservador à questão - a privatização das estatais foi largamente anunciada como a solução que as colocaria no rumo da eficiência e eficácia. Só que o sistema mágico anunciado não funcionou (Murphy, 2000).

Em um mercado totalmente livre e perfeito, o estado torna-se mero expectador de um cenário cujo guia é a mão invisível do mercado. No entanto, a intervenção estatal ocorre justamente porque os mercados não são perfeitos. Assim o estado atua para corrigir tais incapacidades (Aharoni, 1980) - berço ideológico das estatais. Nascidas com tal finalidade, a princípio as estatais não possuem orientação para o mercado internacional devendo focar suas ações em áreas cuja participação privada seja indesejada, tal como os monopólios naturais (Aharoni, 1981). Também a elas cabe o papel de desenvolvimento econômico quando a natureza do investimento demanda a alocação de alto grau de recursos, tal como em projetos de infra-estrutura ou em setores como mineração, petróleo e gás (Meyer *et al.*, 2009).

No despertar de um novo milênio, o papel do Estado como agente ativo de mudanças, como guia social e como responsável pelas demandas da população, ressurgiu em um cenário transformado pela globalização e transnacionalização dos mercados. Dentre os papéis assumidos pelo governo, visa-se estudar aqui o de interventor social em mercados de grande significância, como no caso do petróleo, da pesquisa científica, da energia e dos bancos. Fato é que a internacionalização de empresas públicas difere do igual processo nas empresas privadas pela gênese que as orienta: enquanto uma visa maximizar os lucros advindos de sua operação, as empresas públicas os relativizam frente a demandas sociais e políticas.

Assim, são identificados na literatura dois momentos bastante distintos: as pesquisas iniciais qualitativas exploratórias (Mazzolini, 1979; Vernon, 1979) e a recente retomada de pesquisas com destaque para a crescente participação no mercado internacional das multinacionais chinesas (parcial ou totalmente estatais). Este novo momento das estatais é respaldado pela importância destas organizações no cenário mundial. Dentre as 2000 maiores empresas de capital aberto do mundo, 204 são empresas estatais que, lideradas pela China (70 estatais), derivam de 37 países diferentes. Neste cenário, o valor das vendas das estatais corresponde a quase 6% do PIB mundial (Przemyslaw *et al.*, 2013).

Carroll, no prólogo de seu conto relatou questionamento de Alice: “*Podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui? (...) Isso depende muito de para onde queres ir.*” E as estatais, para onde desejam ir? Seria o mercado internacional o país das



maravilhas de onde emergem recursos para lhes fortalecer e ampliar sua atuação no objetivo primordial a que foram criadas de servir o povo que sustentou sua criação?

O presente estudo visa contextualizar tais questões sobre o prisma das vantagens e desvantagens internas e externas da internacionalização de empresas públicas por meio de uma revisão sistemática de literatura utilizando-se como definição para “estatal” o agrupamento de organizações cujo acionista majoritário é o Estado.

2 MÉTODO

Para proceder a revisão sistemática de literatura, consultou-se a base ISI com o argumento de pesquisa “((state and owned) or SOE) and (enterprise or compan*) and (internat* or offshor*)”. Desta consulta inicial resultaram 419 documentos, que restaram filtrados por artigos, gerando 299 documentos como resultado. Para melhor análise, filtrou-se pelas áreas “business economics”, “public administration”, “government law” e “international relations”, resultando em 209 artigos que passaram a ser analisados quanto as suas especificidades via análise de título e abstract.

Desta análise restaram 33 artigos que referiram-se exclusivamente à análise de aspectos que envolvem o tema em estudo (foram excluídos artigos que tratavam de fatores internos à privatização, impactos ambientais, performance público x privada e relações trabalhistas). Após análise destas referências, se identificou como textos seminais os estudos exploratórios do final da década de 1970. (Vernon, 1979) e (Aharoni, 1980).

Procedeu-se então a análise dos artigos que citaram estas obras e posteriormente de referências relevantes que surgiram do estudo dos documentos primitivos, consolidando-se um agrupamento de 49 documentos, que passou a ser integralmente estudado apresentando-se a seguir uma revisão dos principais pontos da literatura. Como Alice identificou desde seus primeiros momentos no país das maravilhas, também aqui há limitações ao conhecimento, sendo improvável a cobertura total da matéria. Neste sentido o estudo resta limitado pela escolha das palavras de pesquisa e das bases de dados. Tal fator é moderado pela análise dos referenciais bibliográficos das obras identificadas o que alargou a amplitude da abordagem.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 As fraquezas de Alice

As limitações internas de uma organização possuem grande paridade com a alegoria inicial do conto de Carrol. Quando Alice suplica ser um telescópio, observa que poderia sê-lo – desde que soubesse ao menos como começar. As estatais, neste sentido podem alcançar um estágio de operações globais, desde que cientes dos pontos fracos internos que possuem.

O primeiro que merece destaque é a **vulnerabilidade a pressões políticas** inerentes as empresas públicas. Isto é colocado em prática quando da contratação de seus gestores, geralmente ocasionada por motivações políticas ao invés de pressupostos de qualificação



(Heung, Zhang e Jiang, 2008). Estes mesmos gestores tendem a tomar decisões com um alto viés político motivado pela busca de base política além do desempenho (Gonzalez-Vicente, 2011) (Sheshinski e López-Calva, 2003). No outro extremo, estes mesmos gestores tendem a buscar posicionamentos mais independentes em relação ao governo – o que lhes proporciona maior segurança e oportuniza auto-afirmação e liderança – fatores que condicionam uma permanente dualidade administrativa e política na gestão de uma estatal (Laux, 1983)

Quando comparadas com empresas privadas, as empresas estatais apresentam um menor grau de internacionalização que deriva de uma relação direta com a **menor experiência em um mercado competitivo** em razão de possuírem menor concorrência interna. Esta situação também é refletida na baixa existência de profissionais familiarizados com operações no mercado internacional (Gross e Huang, 2011; **Przemyslaw et al.**, 2013).

A **baixa flexibilidade e os múltiplos níveis decisórios** são outros aspectos que devem ser relevados e que fazem com que as estatais tenham menores forças frente ao dinamismo de mercado. O alto nível de sucessivas autorizações torna a gestão travada e ineficiente para áreas chave como marketing e publicidade (Dorn, 2005; Gross e Huang, 2011).

Outro ponto que merece destaque é **o sistema de incentivos que desencoraja** o risco que geralmente afeta as estatais. A proteção que o Estado oferece por vezes transforma-se em redução de incentivos para o desempenho. Isso é solidificado na ação dos gestores de possuírem pouco interesse na reestruturação e em mudanças estratégicas radicais - inerentes ao processo de internacionalização - face a ter uma posição garantida na esfera doméstica e pouco a ganhar com a ida ao exterior (Cuervo e Villalonga, 2000; Ramamurti, 2000).

Também merece destaque a **capacidade insuficiente da empresa** derivada de uma ênfase desproporcional em objetivos não comerciais que impõe duras restrições a competitividade das estatais. Isto deriva de dois pontos apresentados pela literatura: **sua cultura interna** que inibe a exploração e novos pensamentos e sua **menor eficiência operacional** (Mascarenhas, 1989; Gross e Huang, 2011).

3.2 As forças competitivas

Quando deu-se conta de sua permanente metamorfose, Alice exclamou: “(...) *enfim, sei quem eu era quando me levantei hoje de manhã, mas acho que já me transformei várias vezes desde então.*” Ao mesmo tempo que poções a faziam diminuir, Alice vez por outra crescia rapidamente ao ingerir um pedaço de bolo – as vezes até demais. Também assim comportam-se as estatais no campo internacional. Suas forças derivam, ao invés de um doce, do largo suporte ofertado pelo Estado.

A primeira delas diz respeito **a sua utilização como instrumento estratégico de intervenção na sociedade**. Isto ocorre de duas formas distintas: quando as empresas públicas atuam internamente para **suprir lacunas** em sociedades cujo mercado não está suficientemente maduro - interferindo na rentabilidade e protegendo os indivíduos dos efeitos da baixa concorrência privada (Chou, 1986) - ou quando possuem uma orientação para o mercado, sendo utilizadas em prol do **desenvolvimento econômico**, adotando padrões rígidos de eficiência capazes de fazê-las competir - em nome da nação - no mercado internacional. Também neste sentido, as empresas estatais seriam instrumento certo para construir e



solidificar vantagens comparativas institucionais, com o direcionamento do mercado doméstico para campos específicos de interesse da nação (Redding e Witt, 2009).

O segundo eixo de apoio das estatais diz respeito ao **suporte orçamentário**. Há, no processo de internacionalização um reconhecido risco que é diminuído pela garantia do Estado para cobrir as possíveis perdas e acessar preferencialmente recursos capazes de dar suporte à ida ao exterior. A participação majoritária do estado garante estabilização para atravessar este processo, especialmente quando o setor da empresa é considerado estratégico. Além disso, este lastro financeiro possibilita a obtenção de recursos que a iniciativa privada não está disposta a aportar (Buckley *et al.*, 2007; Felice, 2010). Há de se registrar que evidências empíricas também indicaram que em razão do tempo despendido em “cultivar relações”, as estatais podem desfrutar de um posicionamento desfavorável no gerenciamento destes recursos quando comparadas com empresas privadas (Liang, Lu e Wang, 2012).

Outro ponto de apoio na internacionalização de empresas estatais é a **disponibilização de informação**, fator chave para o sucesso no processo. As empresas vinculadas ao Estado desfrutam de mecanismos institucionais que as auxiliam na alavancagem de suas ações. Os laços políticos que são internalizados nestas organizações proporcionam acesso a uma rede de conhecimento tecnológico inacessível para outras empresas (Nielsen, 1982; Kotabe, Jiang e Murray, 2011).

Importante vantagem competitiva é apresentada na forma de **tratamentos legais mais benéficos e isenções de regras antitruste ou de falência**, configurando-se tais pontos em forças disponíveis para tais organizações na luta pelo mercado internacional (Megginson e Netter, 2001; Yao, Sutherland e Chen, 2010). Esta força, aliada ao suporte financeiro, faz com que a empresa estatal esteja mais **propensa a assumir riscos**. Isto se traduz em uma propensão maior ao estímulo da inovação e do empreendedorismo, fatores que agem positivamente sobre o processo de internacionalização (Luke, Verreyne e Kearins, 2010)

3.3 Riscos do processo

Riscos são inerentes às atividades organizacionais. Também o eram para Alice quando alegoricamente definiu que suas curiosidades geralmente traziam problemas. Para as estatais em sua jornada além de suas fronteiras, os riscos aumentam na medida que aumenta sua atuação externa.

Quando ocorre a atuação estrangeira – seja pública ou privada - há um **choque cultural** existente entre as culturas do país de origem e de destino. Isto se apresenta ainda mais forte quando a internacionalização é de uma estatal (Giacobbe-Miller *et al.*, 2003; Gonzalez-Vicente, 2011). Neste caminho, há de se destacar também as **pressões sociais emanadas do país de origem**, especialmente quanto à questão de manutenção de investimentos e de empregos na própria nação (Mazzolini, 1979). Isto gera paradoxos presos a questões políticas - tais como comprar mais barato do exterior ou estimular fornecedores locais ou atender a demandas locais contra produzir bens para o mercado externo (Majocchi e Strange, 2012; Wang *et al.*, 2012). Também há de se destacar que a pressão social induz o pensamento político e reduz o interesse na internacionalização. Isto porque investimentos feitos no exterior tem menor impacto e geram menos votos do que investimentos feitos em casa. (Mascarenhas, 1989)



Outro importante elemento de risco é a **governança**. As estatais são gerenciadas por múltiplos stakeholders – em especial a própria sociedade – e suas ações são permanentemente fiscalizadas e vistas muito além do lucro. Instabilidade ou mesmo a sucessão política afeta diretamente o desempenho destas empresas. Desta maneira, a estatal é amplamente dependente de políticas assistenciais do governo (Huchet e Richet, 2002). Com o processo de internacionalização, a governança corporativa é melhorada. Contudo, este fator é moderado nas estatais (Luo *et al.*, 2011).

Outro ponto que merece atenção por parte das estatais quando de sua internacionalização é o que se refere **às restrições legais que encontrarão no comércio internacional**. Se de um lado o governo do país de origem disponibiliza benefícios (relatados nas forças competitivas destas organizações) tais empresas enfrentam restrições impostas pelos governos dos países de destino – especialmente para setores chaves da economia, área de especial interesse das estatais, para preservar o nível de competitividade no mercado local (Meyer *et al.*, 2009). Observa-se também que riscos inerentes ao processo de internacionalização, como a instabilidade política e o protecionismo do país destinatário, atingem em maior grau a internacionalização das estatais quando comparados com a iniciativa privada (Dorn, 2005; Garcia-Canal e Guillen, 2008).

As empresas estatais enfrentam outro risco que é o de **não possuírem as vantagens específicas da propriedade**. Tal competência, que garante estabilidade e transferência de conhecimentos para competir no desconhecido, não são identificadas neste corpo de empresas (Young, Hood e Lu, 1998).

3.4 Um país de maravilhas

Muito embora haja intensos desafios a serem superados, a internacionalização de uma estatal abre um mundo novo – intenso em riscos e também em oportunidades. Alice confidenciou ao chapeleiro maluco: “Quando eu for para casa eu vou escrever um livro sobre este lugar... se eu um dia voltar para casa”. Talvez as estatais não precisem nem sair de casa para escrever não um livro, mas uma nova história para suas nações.

Internacionalizar estatais, desta maneira, é utilizado como elemento estratégico para o estado abrir suas fronteiras e alcançar um novo nível de internacionalização. Este novo patamar proporciona **acesso a novos recursos**, disponíveis em nível global e, por vezes, inacessíveis nos mercados locais (Glassman, 1999; Wang *et al.*, 2012). Isto proporciona oportunidades de aprendizagem organizacional e a consequente melhoria de desempenho não apenas da organização mas de toda a nação (Yang *et al.*, 2009; Gross e Huang, 2011; Kirca *et al.*, 2011).

De certa forma, o incremento da relação internacional das estatais pode provocar mudanças drásticas no cenário social de uma nação, especialmente em países com forte tradição destas organizações. Há de se destacar que a expansão do mercado consumidor tem relação positiva com a melhoria do índice de desenvolvimento humano (IDH) e com o fortalecimento do mercado nacional. Isso se solidifica com a internacionalização das estatais que atuam fortemente em mercados primários (ex.: petróleo, gás, energia) (Lu, Zhou e Lu, 2011). As estatais, quando analisado o mercado consumidor, possuem em seu processo de



internacionalização uma estabilidade maior da base de clientes tendo acesso maior a outros governos como mercado (Mascarenhas, 1989).

No entanto, além dos recursos, as oportunidades identificadas no processo de internacionalização de estatais devem ser observados o apoio de serviços diplomáticos e o suporte estatal na relação com o país de destino em razão do interesse latente dos estados em promover o avanço de seu poder internacional por intermédio de relações diplomáticas - que são potencializadas pelo avanço das estatais a novas fronteiras. As estatais são usadas então como “ponta de lança” na atuação política internacional (Frost, 2004; Gonzalez-Vicente, 2011; Brautigam e Tang, 2012).

A atuação internacional, especialmente quando as estatais atuam em setores regulamentados, permite o acesso a oportunidades em nações cujo sistema regulatório permita melhores resultados. Isto porque fenômenos como a globalização e a desregulamentação de mercados alteraram o ambiente competitivo de maneira substancial, tornando competitivos mercados domésticos até então apresentados como monopólios estatais. (Garcia-Canal e Guillen, 2008)

Outra oportunidade gerada pela internacionalização é a possibilidade de redução de sua dependência aos subsídios governamentais. A mobilização mundial marcante das décadas de 1980 e 1990 para redução de subsídios em estatais ineficientes fez que com as empresas restantes reorientassem suas estratégias. O salto para o mercado global expõe a organização às exigências do mercado e a novos controles de governança, implicando a redução da dependência ao assistencialismo e uma gestão focada em desempenho (Megginson e Netter, 2001; Maccarthaigh, 2011)

4 SONHO OU PESADELO, O COELHO EXISTE

Quando recobrou os sentidos e viu que o país das maravilhas era uma criação de sua imaginação, Alice frustrou-se. Foi quando, entre um suspiro e outro, viu saltitar em sua frente o coelho branco que lhe acompanhou na fantástica jornada. E o país das maravilhas para as estatais, não existe? O mercado global de operações e de consumo é recheado de alegorias. Nele moram chapeleiros dispostos a fornecer novos recursos e também rainhas más, cujo interesse principal é o de cortar cabeças de novos competidores. Este cenário pode ser sinteticamente apresentado na tabela 1.

Tabela 1: Síntese da produção científica – Internacionalização de empresas públicas

	SUBDIVISÃO	AUTORES
Fraquezas	Vulnerabilidade a pressões políticas	- Laux, 1983 - Sheshinski e López-Calva, 2003 - Heung, Zhang e Jiang, 2008 - Gonzalez-Vicente, 2011
	Menor experiência em um	- Gross e Huang, 2011 - Przemyslaw et al., 2013



	mercado competitivo	
	Baixa flexibilidade e os múltiplos níveis decisórios	- Dorn, 2005 - Gross e Huang, 2011
	Sistema de incentivos que desencoraja o risco	- Cuervo e Villalonga, 2000 - Ramamurti, 2000
	Capacidade insuficiente da empresa	- Mascarenhas, 1989 - Gross e Huang, 2011
Forças	Instrumento estratégico de intervenção estatal na sociedade	- Chou, 1986 - Redding e Witt, 2009
	Suporte financeiro	- Buckley et al., 2007 - Felice, 2010 - Liang, Lu e Wang, 2012
	Acesso a informação	- Nielsen, 1982 - Kotabe, Jiang e Murray, 2011
	Benefícios legais (taxas, impostos)	- Megginson e Netter, 2001 - Yao, Sutherland e Chen, 2010
	Disponibilidade para correr riscos	- Luke, Verreynne e Kearins, 2010
Riscos	Choque cultural	- Giacobbe-Miller et al., 2003 - Gonzalez-Vicente, 2011
	Pressões sociais emanadas do país de origem	- Mazzolini, 1979 - Majocchi e Strange, 2012 - Wang et al., 2012 - Mascarenhas, 1989
	Governança	- Huchet e Richet, 2002 - Luo et al., 2012
	Restrições legais no destino	- Meyer et al., 2009 - Dorn, 2005; Garcia-Canal e Guillen, 2008
	Inexistência de vantagens de propriedade	- Young, Hood e Lu, 1998



Oportunidades	Acesso a recursos	- Glassman, 1999 - Wang et al., 2012 - Yang et al., 2009 - Gross e Huang, 2011 - Kirca et al., 2011
	Expansão do mercado consumidor	- Lu, Zhou e Lu, 2011 - Mascarenhas, 1989
	Promoção de relações diplomáticas	- Frost, 2004; - Gonzalez-Vicente, 2011 - Brautigam e Tang, 2012
	Acesso a oportunidades	- Garcia-Canal e Guillen, 2008
	Redução de dependência de subsídios	- Megginson e Netter, 2001 - Maccarthaigh, 2011

Fonte: Elaboração própria

Resta identificada, desta maneira, a retomada de um papel ativo das estatais na economia global, especialmente pelo avanço das pesquisas nos cinco últimos anos. A escolha do modelo de estatal garante ao estado uma mão ágil para intervir na sociedade enquanto impõe amarras a pressões sociais, intercambiando forças e fraquezas, riscos e oportunidades.

3.1 Agenda de pesquisa

Com a evolução das pesquisas sobre o estado e seu papel em um contexto internacional vislumbra-se uma nova agenda de pesquisa a ser explorada. O primeiro aspecto a ser aprofundado é a análise dos impactos das decisões políticas dos gestores de empresas públicas em comparação com empresas privadas.

Outro ponto de interesse diz respeito à observação contemporânea de que vários países abriram suas fronteiras para a exploração de elementos-chave, como a energia, por empresas estatais de outros países. É necessário mais estudos sobre as implicações da expansão do Estado - por meio de suas subsidiárias - à soberania de tais nações.

Por fim, o movimento de internacionalização das estatais revela um importante choque cultural entre países desenvolvidos, emergentes e subdesenvolvidos. Estudos futuros poderão buscar respostas para esta perspectiva cultural, buscando identificar os problemas advindos desta relação e suas as consequências sociais.

CONCLUSÃO

As estatais são concebidas com diferentes objetivos: proteção ou direcionamento de mercado, exploração de recursos naturais ou a expansão do domínio do Estado. Quando



buscam mercados externos os objetivos também são múltiplos: acessar novos recursos, ampliar relações diplomáticas ou até mesmo posicionar o Estado em nível global – mesmo que para isto seja necessário subsidiar suas atividades. Isto faz com que seja complexo estabelecer uma teoria geral que abarque todas as características que estão envolvidas no universo da internacionalização de empresas estatais. A contribuição gerada pelo presente é a de consolidar os estudos atinentes a matéria e estabelecer linhas genéricas que foram apontadas pela literatura nos últimos trinta anos como condicionantes internos e externos a este complexo processo.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. THE STATE OWNED ENTERPRISE AS A COMPETITOR IN INTERNATIONAL MARKETS. **Columbia Journal of World Business**, v. 15, n. 1, p. 14-22, 1980. ISSN 0022-5428. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1980KL00900002 >.
- _____. PERFORMANCE EVALUATION OF STATE-OWNED ENTERPRISES - A PROCESS PERSPECTIVE. **Management Science**, v. 27, n. 11, p. 1340-1347, 1981. ISSN 0025-1909. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1981MS49100010 >.
- BRAUTIGAM, D.; TANG, X. Y. Economic statecraft in China's new overseas special economic zones: soft power, business or resource security? **International Affairs**, v. 88, n. 4, p. 799+, Jul 2012. ISSN 0020-5850. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000306080300007 >.
- BUCKLEY, P. J. et al. The determinants of Chinese outward foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 499-518, Jul 2007. ISSN 0047-2506. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000247718600002 >.
- CARROLL, L. **Alice's Adventures in Wonderland**. London, United Kingdom: Macmillan And CO, 1865.
- CHOU, T. C. CONCENTRATION, PROFITABILITY AND TRADE IN A SIMULTANEOUS EQUATION ANALYSIS - THE CASE OF TAIWAN. **Journal of Industrial Economics**, v. 34, n. 4, p. 429-443, Jun 1986. ISSN 0022-1821. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1986C476900006 >.
- CUERVO, A.; VILLALONGA, B. Explaining the variance in the performance effects of privatization. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 581-590, Jul 2000. ISSN 0363-7425. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000088180600008 >.
- CUERVO-CAZURRA, A. Multilatins. **Universia Business Review**, n. 25, p. 14-33, 2010. ISSN 1698-5117. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000274942500002 >.
- CUERVO-CAZURRA, A.; DAU, L. A. Structural Reform and Firm Exports. **Management International Review**, v. 49, n. 4, p. 479-507, Sep 2009. ISSN 0938-8249. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000272045100005 >.



- DORN, J. A. How to improve US-China relations in the wake of CNOOC. **Korean Journal of Defense Analysis**, v. 17, n. 3, p. 63-85, Win 2005. ISSN 1016-3271. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000234061900003 >.
- FELICE, E. State Ownership and International Competitiveness: The Italian Finmeccanica from Alfa Romeo to Aerospace and Defense (1947-2007). **Enterprise & Society**, v. 11, n. 3, p. 594-635, Sep 2010. ISSN 1467-2227. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000280905000005 >.
- FROST, S. Chinese outward direct investment in Southeast Asia: how big are the flows and what does it mean for the region? **Pacific Review**, v. 17, n. 3, p. 323-340, 2004 2004. ISSN 0951-2748. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000226139600001 >.
- GARCIA-CANAL, E.; GUILLEN, M. F. Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 10, p. 1097-1115, Oct 2008. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000259550800004 >.
- GIACOBBE-MILLER, J. K. et al. Country and organizational-level adaptation to foreign workplace ideologies: a comparative study of distributive justice values in China, Russia and the United States. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 4, p. 389-406, Jul 2003. ISSN 0047-2506. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000184209800006 >.
- GLASSMAN, J. State power beyond the 'territorial trap': the internationalization of the state. **Political Geography**, v. 18, n. 6, p. 669-696, Aug 1999. ISSN 0962-6298. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000081359800002 >.
- GONZALEZ-VICENTE, R. The internationalization of the Chinese state. **Political Geography**, v. 30, n. 7, p. 402-411, Sep 2011. ISSN 0962-6298. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000297231300006 >.
- GROSS, M. J.; HUANG, S. S. Exploring the internationalisation prospects of a Chinese domestic hotel firm. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 2, p. 261-274, 2011. ISSN 0959-6119. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000290882600008 >.
- HEUNG, V. C. S.; ZHANG, H. Q.; JIANG, C. International franchising: Opportunities for China's state-owned hotels? **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 3, p. 368-380, Sep 2008. ISSN 0278-4319. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000256999700007 >.
- HOSKISSON, R. E. et al. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, Jun 2000. ISSN 0001-4273. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000087811300002 >.
- HUCHET, J. F.; RICHET, X. Between bureaucracy and market: Chinese industrial groups in search of new forms of corporate governance. **Post-Communist Economies**, v. 14, n. 2, p. 169-201, Jun 2002. ISSN 1463-1377. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000176800500002 >.
- KIRCA, A. H. et al. FIRM-SPECIFIC ASSETS, MULTINATIONALITY, AND FINANCIAL PERFORMANCE: A META-ANALYTIC REVIEW AND



- THEORETICAL INTEGRATION. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 47-72, Feb 2011. ISSN 0001-4273. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000289020300003 >.
- KOTABE, M.; JIANG, C. X.; MURRAY, J. Y. Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 166-176, Apr 2011. ISSN 1090-9516. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000289012300004 >.
- LAUX, J. K. EXPANDING THE STATE - THE INTERNATIONAL-RELATIONS OF STATE-OWNED ENTERPRISES IN CANADA. **Polity**, v. 15, n. 3, p. 329-350, 1983. ISSN 0032-3497. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1983QF84900001 >.
- LIANG, X. Y.; LU, X. W.; WANG, L. H. Outward internationalization of private enterprises in China: The effect of competitive advantages and disadvantages compared to home market rivals. **Journal of World Business**, v. 47, n. 1, p. 134-144, Jan 2012. ISSN 1090-9516. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000298525100015 >.
- LU, X. G.; ZHOU, Y. H.; LU, Q. C. Enterprise individual characteristic and analysis framework of transnational corporations (TNCs') origin and formation: Empirical study on Chinese listed companies from 2001 to 2009. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 29, p. 11705-11718, Nov 2011. ISSN 1993-8233. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000297631500018 >.
- LUKE, B.; VERREYNNE, M. L.; KEARINS, K. Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions. **Innovation-Management Policy & Practice**, v. 12, n. 2, p. 138-153, Aug 2010. ISSN 1447-9338. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000283013400002 >.
- LUO, Y. D. et al. Venturing Abroad by Emerging Market Enterprises A Test of Dual Strategic Intentions. **Management International Review**, v. 51, n. 4, p. 433-459, Aug 2011. ISSN 0938-8249. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000293473700001 >.
- MACCARTHAIGH, M. Managing state-owned enterprises in an age of crisis: an analysis of Irish experience. **Policy Studies**, v. 32, n. 3, p. 215-230, 2011. ISSN 0144-2872. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000293737400004 >.
- MAJOCCHI, A.; STRANGE, R. International Diversification The Impact of Ownership Structure, the Market for Corporate Control and Board Independence. **Management International Review**, v. 52, n. 6, p. 879-900, Dec 2012. ISSN 0938-8249. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000310971500005 >.
- MASCARENHAS, B. DOMAINS OF STATE-OWNED, PRIVATELY HELD, AND PUBLICLY TRADED FIRMS IN INTERNATIONAL COMPETITION. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 4, p. 582-597, Dec 1989. ISSN 0001-8392. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1989CD60600004 >.
- MAZZOLINI, R. EUROPEAN GOVERNMENT-CONTROLLED ENTERPRISES - EXPLAINING INTERNATIONAL STRATEGIC AND POLICY DECISIONS. **Journal**



- of **International Business Studies**, v. 10, n. 3, p. 16-27, 1979. ISSN 0047-2506. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1979JQ37300002 >.
- MEGGINSON, W. L.; NETTER, J. R. From state to market: A survey of empirical studies on privatization. **Journal of Economic Literature**, v. 39, n. 2, p. 321-389, Jun 2001. ISSN 0022-0515. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000169490300001 >.
- MEYER, K. E. et al. INSTITUTIONS, RESOURCES, AND ENTRY STRATEGIES IN EMERGING ECONOMIES. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 61-80, Jan 2009. ISSN 0143-2095. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000261646200004 >.
- MURPHY, C. N. Global governance: poorly done and poorly understood. **International Affairs**, v. 76, n. 4, p. 789-+, Oct 2000. ISSN 0020-5850. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000165445200006 >.
- NIELSEN, R. Government-Owned Businesses: Market Presence, Competitive Advantages and Rationales for Their Support by the State. **American Journal of Economics and Sociology**, v. Volume 41, Issue 1, pages 17-27, January 1982, 41, n. 1, p. 17-27, 1982.
- PRZEMYSŁAW, K. et al. **STATE-OWNED ENTERPRISES: TRADE EFFECTS AND POLICY IMPLICATIONS**. OECD. 2013
- RAMAMURTI, R. A multilevel model of privatization in emerging economies. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 525-550, Jul 2000. ISSN 0363-7425. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000088180600005 >.
- REDDING, G.; WITT, M. A. China's business system and its future trajectory. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 381-399, Sep 2009. ISSN 0217-4561. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000267826100002 >.
- SHESHINSKI, E.; LÓPEZ-CALVA, L. F. Privatization and its benefits: theory and evidence. **CESifo Economic Studies**, v. 49, p. 429-459, 2003.
- VERNON, R. THE INTERNATIONAL ASPECTS OF STATE-OWNED ENTERPRISES. **Journal of International Business Studies**, v. 10, n. 3, p. 7-15, 1979. ISSN 0047-2506. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1979JQ37300001 >.
- WANG, C. et al. Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 7, p. 655-676, Sep 2012. ISSN 0047-2506. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000309548800003 >.
- YANG, X. H. et al. A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 141-162, Mar 2009. ISSN 0217-4561. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000261939000009 >.
- YAO, S. J.; SUTHERLAND, D.; CHEN, J. China's Outward FDI and Resource-Seeking Strategy: A Case Study on Chinalco and Rio Tinto. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, v. 17, n. 3, p. 313-325, Dec 2010. ISSN 1608-1625. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000291830100007 >.



YOUNG, S.; HOOD, N.; LU, T. International development by Chinese enterprises: Key issues for the future. **Long Range Planning**, v. 31, n. 6, p. 886-893, Dec 1998. ISSN 0024-6301. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000078213000009 >.