



ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA

CONTROLLERSHIP PERFORMANCE IN MIXED ECONOMY ENTERPRISES

LA ACTUACIÓN DE LA CONTRALORÍA EN EN EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA

NÁGELA BIANCA DO PRADO CORREIO
FCA - UNICAMP

PEDRO FELIPE JACYNTHO DOS SANTOS CORREIO
FCA - UNICAMP

RESUMO

Este artigo buscou analisar a atuação da controladoria em sociedades de economia mista registradas em publicações acadêmicas no período de 2000 a 2019. A fim de atingir objetivo proposto, o procedimento da revisão sistemática foi aplicado. Como resultado de uma busca por palavras-chave na *Web Of Science*, 22 artigos foram identificados para análise. Portanto, o rastreamento da literatura apontou uma concentração de publicações de autores chineses. Como principais resultados, nota-se uma evolução temporal da atuação da controladoria em empresas mistas no que tange a descentralização e abertura econômica no mercado concentrado da China, inclusive com a implementação de práticas de inovação nos setores de recursos humanos e outras formas de governança advindas do mercado privado.

Palavras-chave: Controladoria. Governança Organizacional. Sociedades de Economia Mista. EEM. Revisão Sistemática.

ABSTRACT

This article sought to analyze the controllership in mixed-capital companies role registered in academic publications from 2000 to 2019. In order to achieve the proposed objective, the systematic review procedure was applied. As a result of a structured search for keywords on Web Of Science database, 22 articles were identified with high potential for analysis. Therefore, the literature search pointed to a concentration of publications by Chinese authors. As main results, there is a temporal evolution of the controllership performance in mixed companies with regard to decentralization and economic opening in the concentrated market of China, including the innovation practices implementation in the human resources sectors. It also could be realized that other governance forms are arising from the private market.





Keywords: *Controllership. Organizational Governance. Mixed Economy Societies. Mixed Ownership Enterprises. Systematic Review.*

Resumen

Este artículo buscó analizar el rol de la contraloría en las sociedades de capital mixto registradas en publicaciones académicas de 2000 a 2019. Para lograr el objetivo propuesto se aplicó el procedimiento de revisión sistemática. Como resultado de una búsqueda de palabras clave en Web Of Science, se identificaron 22 artículos con potencial de análisis. Por tanto, la búsqueda bibliográfica apuntó a una concentración de publicaciones de autores chinos. Como principales resultados, se observa una evolución temporal del desempeño de la contraloría en empresas mixtas en lo que respecta a la descentralización y apertura económica en el mercado concentrado en China, incluyendo la implementación de prácticas de innovación en los sectores de recursos humanos y otras formas de gobernanza surgidas del mercado privado.

Palabras clave: *Contraloría. Gobernanza organizacional. Sociedades de economía mixta. Revisión sistemática.*

1 INTRODUÇÃO

Empresas ou sociedades de economia mista (EEM) são organizações pertencentes à propriedade estatal e não estatal. Este tipo de empresa mescla propriedades múltiplas de economia preocupando-se com a proteção de direitos de operações das duas ordens de propriedade. Para conseguir atender a esfera pública e privada, simultaneamente, as EEMs devem ter uma estrutura de governança organizada que se diferencie da governança estritamente privada ou exclusivamente pública. Desta forma, esta natureza de empresas possui diferentes lógicas institucionais que combinam propriedades e controles públicos e privados. Neste sentido, a controladoria é considerada um órgão da governança corporativa por possuir uma grande importância no que tange a definição das estratégias dessas empresas (BRUTON *et al.*, 2015).

De maneira conceitual, a governança corporativa define-se como um conjunto de práticas, princípios e normas que envolve a definição das estruturas de poder e controle e a criação de valor para o acionista, incluindo a sociedade civil (CAVALCANTE; LUCA, 2013; BARBOSA; FARIA, 2018). Para Borinelli (2006), a controladoria tem a função de fornecer informações de ordem sistêmica sobre organização com o intuito de embasar



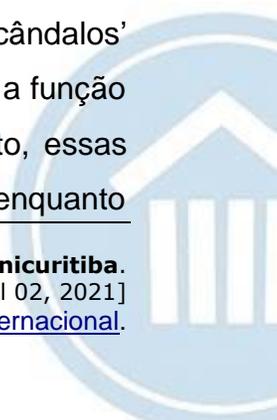


as tomadas de decisões, tornando-as mais certeiras e, portanto, é um mecanismo que auxilia na continuidade da empresa.

No cenário de empresas mistas, a controladoria, por sua vez, contribui ou ao menos deveria contribuir, para a redução dos conflitos de interesse oriundos do Estado e do setor privado, além de mitigar a assimetria informacional e fornecer suporte à gestão, em um ambiente de riscos e inseguranças (HOPPER, 1980). Nesta configuração empresarial, a controladoria exerce um papel central no processo de gestão, formulação e implementação de estratégias.

A Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás) é uma empresa de capital aberto (sociedade anônima), cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil, sendo, portanto, uma empresa estatal de economia mista. A petrolífera abriu seu capital e buscou internacionalização com a abertura econômica no Brasil na década de 1980, passando pela descentralização do monopólio do petróleo em 1997 (PAZ, 2013). Com a abertura do capital, a Petrobrás buscou valorizar suas ações e satisfazer o mercado fortalecendo seu foco em clientes, concorrentes e na integração de funções organizacionais e, para tanto, a houve a implementação de análise de riscos e formulação de contratos a curto prazo, programas de treinamento dos funcionários e contratação de nativos nas unidades em países onde a empresa opera (CAHEN, 2015). Entretanto, em 2014, as ações da Petrobrás tiveram uma queda considerável frente aos casos de corrupção revelados pela Operação Lava-Jato. Especialmente no ano de 2016, a petrolífera vivenciou uma grande crise devida às incertezas do mercado internacional juntamente de escândalos de corrupção e envolvimento político interno, cujas cotações chegaram ao menor patamar desde 2003 (CAHEN, 2015).

Sabe-se que nas EEMs há uma tensão natural de interesses e que, geralmente, os acionistas minoritários são “prejudicados” diante do maior acionista, o governo. Assim, a controladoria deve ter um papel crucial na harmonização dos interesses, principalmente no que tange à defesa e proteção do acionista minoritário. No caso dos ‘escândalos’ financeiros envolvendo a Petrobrás, por exemplo, a controladoria desempenha a função de equilibrar as demandas estatais e empresariais simultaneamente. Portanto, essas sociedades devem conciliar o cumprimento de metas de políticas públicas enquanto





prosperam e planejam o retorno os acionistas privados, garantindo que todos os acionistas tenham tratamento igualitário e, para isso, o conselho administrativo e os representantes governamentais necessitam de canais eficientes de comunicação para a troca e divulgação de informações para a resolução de conflitos de interesses dos *stakeholders* (LIN *et al.*, 2020).

Com base na contextualização apresentada, este estudo tem a seguinte problemática: *como se dá a atuação da controladoria em empresas de economia mista a partir de literaturas existentes?* Portanto, o objetivo desta pesquisa baseia-se em identificar a atuação da controladoria relatadas em publicações acadêmicas em empresas de economia mista no período de 2000 a 2019.

A pesquisa justifica-se na tentativa de preencher, por meio de uma revisão sistemática, a lacuna científica no que tange a atuação da controladoria em empresas de natureza mista, haja vista que a gestão nesse tipo de organização torna-se particular, original e diversificada, pois pressupõe-se que as necessidades legislativas e contábeis serão atendidas pelos respectivos gestores das instituições, assim como a demanda por valorização das ações pertencentes ao mercado de sociedade aberta (GROSSI; PAPENFUß; TREMBLAY, 2015).

Além desta introdução, este artigo está estruturado de maneira a contemplar o método de pesquisa na seção dois; o referencial teórico na três; as análises e discussões dos resultados na seção quatro; as considerações finais na cinco e, por último, as referências.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Dado o contexto apresentado e o objetivo proposto, o procedimento da revisão sistemática foi adotado. Sendo assim, este artigo trata-se de uma pesquisa descritiva do tipo qualitativa, a qual partiu dos conceitos da metodologia *ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist)*, de Ensslin *et al.* (2010), como forma de obtenção dos resultados. Este modelo se baseia na estruturação de conhecimento em quatro





etapas: (1) seleção do portfólio bibliográfico que proporcionou a revisão de literatura; (2) análise do portfólio bibliográfico, quantificando seus resultados; (3) análise sistêmica do portfólio bibliográfico a partir dos resultados encontrados; e (4) elaboração dos objetivos de pesquisa (AFONSO *et al.*, 2012).

A revisão sistemática é caracterizada pela sistematicidade da procedência de busca do material a ser analisado ao estabelecer parâmetros e protocolos criteriosos visando a contextualização de um tema por meio da identificação do que já foi escrito, quais aspectos já foram abordados, e quais são as lacunas ainda existentes. A utilização de protocolos inclui, antes do início das buscas, o estabelecimento de parâmetros de pesquisa, tais como a definição das palavras-chave, as bases de dados, o recorte temporal, o idioma, o tipo do material, dentre outros aspectos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para a definição das suas palavras-chave, foi realizada uma análise exploratória na plataforma *Proquest* a fim de encontrar outras revisões bibliográficas que tratassem da temática proposta. Conseqüentemente, as palavras-chave foram selecionadas, escritas no formato de expressão *booleana* e procuradas em títulos, resumos ou palavras-chave. Já em relação ao recorte temporal, o período de vinte anos foi escolhido em uma tentativa de compreender a atuação da controladoria no atual século, coincidindo com o início da abertura econômica nas empresas chinesas para capital misto formalizando a maioria das publicações e avanços científicos do tema (DING; GOODALL; WARNER, 2000). Também se optou pela utilização de base de dados *Web Of Science*, por esta ser uma das maiores indexadoras de *journals* em diversas áreas temáticas.

O resumo dos parâmetros e consequentes resultados das buscas estão listados abaixo:

- Base de dados: *Web Of Science*;
- Período de busca: 2000 a 2019;
- Tipo de documento: artigo;
- Palavras-chave no formato *booleano*: (*State-owned enterprises OR Mixed economy AND Corporate governance AND Controllership*);





- Idioma: Inglês;
- Categoria: Administração;
- Resultado: 441 artigos recuperados, cujos títulos foram lidos;
 - 113 artigos selecionados para leitura do *abstract*;
 - 47 artigos lidos na íntegra;
 - 22 artigos selecionados para retirada de informação.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1 A CONTROLADORIA NO SETOR PÚBLICO *VERSUS* PRIVADO

Com o advento da Industrialização, o aumento da demanda por controles e informações mais precisas expandiu a atuação da controladoria nas empresas. Nos Estados Unidos, os primeiros registros da controladoria datam a partir do final do século XIX. Já na Europa, especialmente na Alemanha, tal expansão começou na década seguinte a II Guerra Mundial. No cenário brasileiro, por sua vez, a Controladoria surgiu a partir de 1960, com a vinda de multinacionais norte-americanas, cujos primeiros *controllers* foram selecionados entre os profissionais responsáveis pelos departamentos contábil ou financeiro (LUNKES *et al.*, 2011).

Martin (2002) disserta sobre a revolução da contabilidade em direção à controladoria. O autor defende que as práticas de contabilidade gerencial, quando não flexibilizadas, tornam-se insuficientes para dar apoio às decisões estratégicas do negócio. Assim, para adaptarem-se ao ambiente competitivo, a fim de continuarem a conquistar a permanência de seus clientes em um mundo globalizado que oferece ofertas diárias de produtos e serviços, a contabilidade tradicional precisou evoluir, não devido à dificuldade em mensurar adequadamente os recursos tangíveis, mas por não interpretar os intangíveis, os quais são detentores da responsabilidade do sucesso de uma empresa.

Desta forma, Borinelli (2006) conceitua a controladoria como sendo a união de conhecimentos que embasam o processo de gestão empresarial no que tange às





dimensões operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais, sendo a etapa de avaliação oriunda do processo de mensuração, com regras previamente estabelecidas, que ditam o rumo da tomada de decisões. Para o autor, as funções da controladoria são as mesmas independentemente da organização. O que difere de acordo com a entidade são as formas de distribuição das atividades e funções pelas múltiplas unidades organizacionais. Sendo assim, as funções da controladoria são disseminadas nos diversos departamentos com o objetivo de contribuir para a governança empresarial.

Lunkes *et al.* (2009) afirmam como sendo funções incumbidas da controladoria, com base em pesquisas realizadas em diversos países, o planejamento, tanto estratégico quanto operacional; orçamento; execução; controle; medida corretiva; avaliação de desempenhos; sistema de informação; elaboração de relatórios e interpretação; contabilidade; auditoria; administração dos impostos; avaliação e deliberação; avaliação e consultoria; relatórios governamentais; proteção de ativos; processamento de dados; mensuração de risco; organização; direção; desenvolvimento de pessoal; análise e avaliação econômica; atendimento dos agentes de mercado e coordenação.

Ademais, a controladoria como sendo um órgão da governança, a qual é responsável por supervisionar a gestão (BARBOSA; FARIA, 2018; COLETTA, 2019), auxilia no oferecimento de informações no que tange à transparência e prestação de contas. Assim, a área da controladoria demanda um conhecimento complexo da organização, pois é responsável por subsidiar os processos de tomada de decisão (SCHAFFER, 2013).

No que diz respeito a empresas puramente estatais, segundo o manual de Giacomoni (2010), as fases do orçamento público estão de acordo com a legislação da CF/88, seguindo as etapas de implementação do Plano Plurianual, das Leis de Diretrizes Orçamentárias e das Leis de Orçamentos Anuais, a serem realizados por antecipação ao período proposto de cada órgão público. A dotação orçamentária deve ser seguida sob regra, passível de punição, para posterior análise das auditorias competentes. O cumprimento de regras (*compliance*) passa a ter prioridade no estabelecimento de metas gerenciais e uma regulamentação complexa que tende a interferir na gestão dessas





empresas, devido às rígidas práticas de avaliação e controle dos processos e das contas públicas.

A atuação tradicional da governança e da controladoria em estatais, portanto, segue a lógica do controle de atividades, em que as empresas avaliam explicitamente ou modificam os processos, procedimentos e metodologias para seguir e monitorar a conformidade de seus parceiros (STOUTHUYSEN; SLABBINCK; ROODHOOFT, 2017).

Entretanto, surge no desenvolvimento do tema de publicações de diversos autores espalhados pelo mundo, o questionamento em relação a principal função desempenhada pelas estatais em detrimento aos benefícios gerados à sociedade e economia de cada país, como por exemplo Roper e Schoenberger-Orgad (2011), os quais discutem até que ponto uma estatal permite deixar de lado a responsabilidade social em favor dos imperativos econômicos de um determinado governo. Os autores ainda reforçam que há uma parcela considerável de obras e artigos produzidos na China, onde é comum a presença de estatais e de EEM.

Ainda sobre empresas puramente públicas, Benassi e Landoni (2019) dissertam sobre a estas serem uma fonte de disseminação de conhecimento que alavancam o *status* produtivo e, embora tenha ocorrido uma “onda de privatizações” nos últimos tempos, as estatais ainda possuem influência em prestações de serviços públicos, infraestruturas e na capitalização de mercado, mesmo que isso se alterne de acordo com o tempo.

Mais especificamente sobre a atuação da controladoria no setor público, representada pelo *controller* governamental, tem-se que esta é responsável pela avaliação da gestão, pela apuração dos custos e do resultado econômico das entidades (SOUZA *et al.*, 2010). Em outras palavras, a controladoria governamental é incumbida de buscar resultados por meio de sistemas de controle, auditoria e contabilidade internas. Ademais, no setor público, os envolvidos no conflito de interesses são menos personalizados, incluindo a sociedade a qual é representada pelo Estado.

Em relação aos objetivos empresariais, estes valorizam o bem-estar social e a ampliação dos serviços públicos (CAVALCANTE; LUCA, 2013). No tocante aos instrumentos de governança, o setor público sofre dificuldades devido à complexidade de





objetivos. Neste sentido, a atuação da controladoria de forma geral, neste setor, é complexa devido a multiplicidade e especificidade de interesses dos *stakeholders*.

Já a atuação da controladoria no setor privado, em contrapartida, opera na manutenção de um sistema de informação que tem o objetivo de exercer funções de planejamento, motivação, controle interno, supervisão da contabilidade geral e de custos, avaliação dos resultados, auditoria interna, impostos, aplicações e seguros. Desta forma, o *controller* atende ao diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro (SOUZA *et al.*, 2010).

Ainda neste setor, em concórdia com Cavalcante e Luca (2013), os agentes envolvidos na organização são os acionistas (físicos ou jurídicos) e o proprietário. Os objetivos dos executivos baseiam-se na busca da riqueza, do retorno do capital e, conseqüentemente, na maximização dos lucros. Já em termos de ferramentas de governança capazes de alinhar interesses e reduzir a desigualdade informacional, o setor privado dispõe de mecanismos de incentivos quantificáveis, como a participação nos lucros e benefícios monetários.

Sendo assim, a controladoria aplicada nesta modalidade de instituições também possui suas particularidades, com uma gestão voltada ao enfoque do setor privado, com a tratativa de cumprimento de tarefas típicas da legislação do setor público, como Mariotti e Marzano (2019), que estudam a governança pública no contexto internacional; Benassi e Landoni (2019) e o desenvolvimento da inovação das estatais atreladas ao mercado; e Meissner, Sarpong e Vonortas (2019), dissertando sobre a industrialização e inovação nas estatais.

3.2 A CONTROLADORIA EM SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

A tomada de captação de recursos para investimentos futuros, assim como a abertura econômica de determinadas nações, fez com que empresas estatais abrissem seus capitais tornando-as Sociedade de Economia Mista no sentido legal de sua definição. Com isso, tais empresas entraram em um contexto contemporâneo reestruturando-se em termos de governança, negócios, padrões de responsabilidade,





transparência, adquirindo capacidade competitiva, promovendo pesquisa e inovação, além de canalizar fundos para desafios sociais de longo prazo (FLORIO; FERRARIS; VANDONE, 2017).

De acordo com Bruton *et al.* (2015), as empresas estatais representam aproximadamente 10% do produto interno bruto global (PIB). Ainda em conformidade com os autores, atualmente os níveis de propriedade e controle estatal destas empresas podem variar e, portanto, elas estão sendo reconhecidas como “híbridas”. Para Peng *et al.* (2015), nas EEMs, os níveis de propriedade e controle pelo Estado podem variar de acordo com as regionalidades, como os exemplos de Portugal, em que há pouca influência governamental em suas empresas públicas, contrastando com as brasileiras, como a Petrobrás, a qual tem experimentado altos níveis de influência do governo na tomada de decisões, mesmo que estas empresas deixem seus capitais abertos para investimentos de terceiros. Os autores se estendem ao explicar que os mercados de países fortemente protegidos pelo Estado, como a China, possuem um processo sistêmico ao qual permite-se que exista mais vantagens competitivas em EEMs do que inteiramente de capital privado.

Para o Estado, uma sociedade de economia mista é interessante de modo que ele detém poder nas decisões estratégicas enquanto compartilha ações com o mercado, assim como também partilha dos lucros ou prejuízos (BRUTON *et al.*, 2015). Portanto, a intenção original das empresas de propriedade mista é maximizar as vantagens naturais do negócio com a injeção de um novo *stakeholder* e de uma nova fonte de capital. Assim, as EEMs, apesar de terem uma gestão internamente “restrita”, possuem vantagens sobre empresas não estatais ao possuir cooperação do governo por meio de recursos, finanças e investimentos (JIA; HUANG; ZHANG, 2019).

Essa relação entre gestão de políticas públicas e tomada de decisão com viés a valorização da ação está contida na governança corporativa, em que se dispõe de mecanismos de direção, prestação e controle a fim de se obter retorno daquilo que foi investido. Para esse tipo de setor, a governança corporativa está na relação das redes, das interações e das organizações híbridas, ou seja, à natureza mutável dos gestores em relação ao tempo (GROSSI; PAPENFUß; TREMBLAY, 2015).





Cahen (2015) ainda disserta sobre a agregação de valor das EEMs em países fora de sua origem, porém com esforços direcionados a garantia do bem-estar social e desenvolvimento econômico de um setor específico em sua “terra natal”. Em outras palavras, isso pressupõe que, apesar de a instituição buscar a abertura econômica e uma maior eficiência financeira, ela não se debruça na elaboração de planos de defesa do investidor estrangeiro, principalmente no caso brasileiro, onde acontecimentos políticos interferem diretamente no valor das ações de empresas que estão na bolsa de valores.

Uma vez que parte da instituição é de interesse estatal e a outra pertence a dimensão privada, as EEMs possuem maiores propensões de serem afetadas por mudanças políticas e econômicas tanto do pilar público quanto da contrapartida privada (XIAO; COOKE, 2019). Desta forma, e devido a dualidade de interesse e capital, esse tipo de organização exige da governança o atendimento de interesses duplos e, conseqüentemente, o alívio da tensão advinda do conflito de interesses entre o acionista controlador e o acionista minoritário (LIN *et al.*, 2020).

Neste cenário, a controladoria tem, inclusive, o papel de fornecer informações transparentes aos investidores para que estes tenham acesso a informações privilegiadas acerca da instituição pela qual investem. Lin *et al.* (2020) defende que o mecanismo mais importante de governança dessas empresas consiste na independência dos conselhos administrativos de ambas as partes, isto posto para evitar dominância do maior acionista.

A governança para esse setor, portanto, exige agilidade nas mudanças ambientais e necessidade de adaptação das gestões e comandos diferentes dos seus antecessores. Esse fator é traduzido como atividade dinâmica por Priyono, Dewi e Lim (2019), que trabalham na reengenharia e reconfiguração da capacidade de integração, desenvolvimento e competências dos seus sistemas externos e internos desse ambiente corporativo em que a empresa ou órgão estão inseridos.

Ao compreender que o modelo de gestão de uma EEM possui variáveis particulares dependentes de fatores como regionalidade, temporalidade e governança, a controladoria se mostra útil ao desenvolvimento do processo visando atingir as etapas de avaliação e controle societário. Dreveton (2013) disserta que o setor público global vem





buscando a utilização de ferramentas administrativas para desenvolver seus processos de inovação, dentre elas o *Balanced Scorecard (BSC)*, capaz de gerenciar a implementação de seu controle de gestão de sistemas. Nesse sentido, o foco das empresas com essa visão passa a ser (a) os resultados em termos de eficiência, eficácia e qualidade de serviço; (b) a descentralização de métodos de gestão; (c) o aumento da flexibilidade de ação pública; e (d) a implementação de termos de mecanismos de mercado de eficiência na prestação de serviços.

Essas inovações se constatarem em tentativas práticas, conforme Filgueiras, Barros e Gomes (2010), que aprofundaram um estudo de caso com a Petrobrás, identificando a formação de um Grupo de Trabalho cujo objetivo foi propor um modelo de Avaliação de Desempenho utilizando-se do BSC. As intenções eram obter o aperfeiçoamento das análises técnicas e críticas de estratégias, aperfeiçoando o relacionamento entre os objetivos, metas de longo prazo e orçamento; além de integrar seus sistemas e melhorar a comunicação interna dos seus setores. Entretanto, a vulnerabilidade exposta à fatores externos como crises políticas, econômicas e sociais geram incertezas e riscos específicos no cumprimento destas estratégias, que devem ser analisados com maiores cautelas, já que tais cenários podem levar uma empresa pública de capital misto a perda de sua credibilidade e espaço no mercado de ações, onde seu processo de capitalização ocorre (XIAO; COOKE, 2019).

Mesmo em cenários de incertezas, a controladoria é o órgão de governança corporativa que gera o equilíbrio entre as etapas do processo de gestão da EEM. Para Cavalcante e Luca (2013), a controladoria contribui para reduzir a assimetria informacional e o conflito de interesses derivados de problemas de agência entre proprietários (acionistas majoritários) e gerentes da organização (agentes financiadores). Os pilares básicos desse processo, portanto, se baseiam em transparência e responsabilidade fiscal (*accountability*). Em uma análise exploratória de Kelton e Yang (2008), alguns órgãos de governança corporativa se mostraram eficientes na obtenção da transparência pública, principalmente na emissão de relatórios digitais, como os departamentos de auditoria; a composição de conselhos internos; e comitês formulados pelos acionistas.





Borinelli (2006) expõe que, por mais que as empresas não dimensionem explicitamente o papel da controladoria em suas organizações, elas possuem efetiva participação no seu processo de organização e devem ser independentes em relação a hierarquia da instituição. Todas as etapas passam, portanto, pela avaliação e direcionamento dos setores contábeis, jurídicos, operacionais e patrimoniais como forma de controle gerencial. O desafio deste cenário para o setor público é justamente o acompanhamento destas etapas em todas as fases obrigatórias do orçamento, desde a elaboração do orçamento prévio e o confronto dessas informações na fase de aprovação das contas, estrita e previamente realizadas pelos tribunais de contas e auditorias internas, e consumadas pelo Poder Legislativo, de acordo com alinhamento com a CF/88, explicada pelo manual de Giacomoni (2010).

As práticas de gestão que maximizam os resultados da controladoria e reduzem os riscos e incertezas na tomada de decisões são tratadas por Allini *et al.* (2016), que dissertam a relevância da divulgação dos riscos e, por ser parte integrante das prestações de contas, influencia na tomada de decisões por meio do processo de informações internas tratadas pelo órgão de responsabilidade da controladoria. Ao passo que quanto mais transparente e dinâmico é o fluxo de informações, melhor serão as decisões tomadas, com efeitos positivos no planejamento estratégico. Nesse sentido, Jensen e Meckling (1976), fundadores da teoria das agências, contribuem para o avanço dos acordos produtivos que maximizam resultados a partir de contratos. Com a aplicação das medidas de transparência, compreende-se a demanda interna empresarial e contrata-se pessoal especializado que suprirá essa necessidade produtiva, a partir do modelo de eficiência das agências, reduzindo, portanto, seus riscos e melhorando o desempenho fiscal e de gestão.

O alcance da literatura acadêmica sobre controladoria das EEMs passa a ser útil também nesse contexto tecnológico, visto que as demandas por inovação exigem constante atualização das pesquisas de campo, considerando a particularidade do tratamento da controladoria em cada empresa de capital aberto. Nesse sentido, a revisão sistemática passa a ser uma ferramenta viável no processo, pois segundo Chan *et al.* (2007), estes tipos de estudos contribuem para a construção do conhecimento acerca





das principais características do referencial teórico presente na área do conhecimento pesquisada.

O Quadro 1 resume, de maneira sintética, as características de empresas privadas, estatais e de economia mista.

Quadro 1 – Síntese das características de órgãos estatais, privados e mistos

		Órgãos estatais	Órgãos privados	Órgãos mistos (EEM)
Agentes	<i>Principal</i>	Governo	Acionista/Proprietário	Acionista/Governo
	<i>Gestores</i>	Governantes e dirigentes públicos	Executivos	Executivos
Objetivos	<i>Principal</i>	Bem-estar social	Lucro	Lucro e bem-estar social
	<i>Dos Gestores</i>	Interesses políticos	Remuneração	Interesses políticos e administrativos
Governança	<i>Incentivos</i>	Complexos	Benefícios financeiros	Complexos
	<i>Monitoramento</i>	Tribunal de Contas	Atuação de conselho	Conselho com representantes públicos
Controladoria	<i>Representante</i>	<i>Controller</i> governamental	<i>Controller</i>	<i>Controller</i>
	<i>Práticas</i>	<i>Compliance</i>	Foco no planejamento	Mediação dos interesses

Fonte: adaptada de Cavalcante e Luca (2013)

4 DISCUSSÃO

A partir da revisão sistemática foi possível direcionar a busca para uma melhor compreensão da atuação da controladoria em EEM, uma vez que os avanços dos diversos modelos empresariais globais levantam questionamentos sobre as principais práticas de gestão que levam aos resultados fiscais e contábeis nos contextos em que





estas empresas estão inseridas. O Quadro 2 sintetiza os artigos finais selecionados para análise.

A seleção com base no fator de impacto das publicações selecionadas pela metodologia, assim como o número de citações do documento, possibilita a expansão e interação do conhecimento e da atuação da controladoria em EEM, além de suas práticas com potencial de replicação por parte das empresas inseridas nesse contexto.

A abordagem da controladoria oriental se difere, ao mesmo tempo que se compara, com a abordagem da gestão de controle do ocidente. A concentração de autores chineses em contextos locais e norte-americanos demonstra um avanço científico da área nessa localidade, deixando nítida a participação governamental nos setores estratégicos para seu desenvolvimento econômico.

Quadro 2 – Síntese dos artigos selecionados para leitura analítica

Título	Autores	Ano	Revista	Contribuição do estudo
<i>Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buyouts</i>	<i>Wright, M; Hoskisson, R; Busenitz, L; Dial, J</i>	2000	<i>Academy Of Management Review</i>	<i>Mudança da mentalidade gerencial para empreendedora em privatizações de empresas</i>
<i>The end of the 'iron rice-bowl': whither Chinese human resource management?</i>	<i>Ding, DZ; Goodall, K; Warner, M</i>	2000	<i>International Journal Of Human Resource Management</i>	<i>Uso do modelo de RH de empresas privadas no controle de empresas mistas durante reforma econômica chinesa</i>
<i>The impact of inward FDI on the performance of Chinese manufacturing firms</i>	<i>Buckley, PJ; Clegg, J; Wang, CQ</i>	2002	<i>Journal Of International Business Studies</i>	<i>Impacto positivo econômico do investimento estrangeiro como forma de descentralização e desempenho nas empresas chinesas</i>
<i>Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises</i>	<i>Lin, XH; Germain, R</i>	2003	<i>Strategic Management Journal</i>	<i>Teoria da contingência em estatais chinesas: industrialização centralizada x descentralização comercial</i>
<i>Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China</i>	<i>Farh, JL; Zhong,</i>	2004	<i>Organization Science</i>	<i>Comportamento de cidadania organizacional</i>





	<i>CB; Organ, DW</i>			<i>(OCB) no ocidente perspectiva chinesa</i>
<i>Ownership types and strategic groups in an emerging economy</i>	<i>Peng, MW; Tan, J; Tong, TW</i>	<i>2004</i>	<i>Journal Of Management Studies</i>	<i>Análise de tipos de empresas: estatais (controle defensivo); privadas (prospectores); e mistas (garimpeiras e defensoras)</i>
<i>Market liberalization and firm performance during China's economic transition</i>	<i>Park, SH; Li, SM; Tse, DK</i>	<i>2006</i>	<i>Journal Of International Business Studies</i>	<i>Abertura econômica na China: descentralização, reestruturação da propriedade e política industrial</i>
<i>Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos?</i>	<i>Ralston, D; Terpstra-Tong, J; Terpstra, R; Wang, L; Egri, C</i>	<i>2006</i>	<i>Strategic Management Journal</i>	<i>Evolução das empresas chinesas com finalidade de crescimento econômico por meio de competitividade e controle centralizado</i>
<i>Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China</i>	<i>Ngo, HY; Lau CM; Foley, S</i>	<i>2008</i>	<i>Human Resource Management</i>	<i>Objetivo de melhoria em RH com foco financeiro e na relação de controle no trabalho nas EEMs</i>
<i>Performance Implications of Ties to the Government and SOEs: A Political Embeddedness Perspective</i>	<i>Okhmaovskii, I</i>	<i>2010</i>	<i>Journal Of Management Studies</i>	<i>Governança corporativa baseada em regulamentação governamental e vínculos centralizados</i>
<i>Completion of Chinese overseas acquisitions: Institutional perspectives and evidence</i>	<i>Zhang, J; Zhou, C; Ebberts, H</i>	<i>2011</i>	<i>International Business Review</i>	<i>Aquisições internacionais chinesas: fatores que reduzem chances de êxito</i>
<i>Executive compensation and corporate governance in China</i>	<i>Conyon, Martin J.; He, Lerong</i>	<i>2012</i>	<i>Journal Of Corporate Finance</i>	<i>Atuação aquém dos CEOs de empresas de economia mista em relação ao setor privado</i>
<i>Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad</i>	<i>Meyer, KE; Ding, Y; Li, J; Zhang, H</i>	<i>2014</i>	<i>Journal Of International Business Studies</i>	<i>O Estado deve esforço ao controle estatal para garantir legitimidade e afastar pressões institucionais</i>
<i>State-owned enterprises around the world as hybrid organizations</i>	<i>Bruton, GD; Peng, MW;</i>	<i>2015</i>	<i>Academy Of Management Perspectives</i>	<i>Estudos de casos de empresas híbridas e sua</i>





	<i>Ahlstrom, D; Stan, C; Xu, KH</i>			<i>variação de controle em diversos países</i>
<i>New varieties of state capitalism: strategic and governance implications</i>	<i>Musacchio, A; Lazzarini, SG; Aguilera, RV</i>	2015	<i>Academy Of Management Perspectives</i>	<i>Formas de controles estatais: investidores majoritários, minoritários ou apoiador; de acordo com estratégias de setores produtivos específicos</i>
<i>Corporate governance and accountability of state-owned enterprises Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives</i>	<i>Grossi, Giuseppe; Papenfuss, Ulf; Tremblay, Marie-Soleil</i>	2015	<i>International Journal Of Public Sector Management</i>	<i>O Estado deve controlar toda a parte do oferecimento de serviços; já a parte gerencial deve ficar por conta do setor privado</i>
<i>Institutional Change and State-Owned Enterprises: Reflections from the Petrobras case study</i>	<i>Paz, MJ</i>	2015	<i>Public Management Review</i>	<i>Motivos da permanência da Petrobrás como monopólio pós abertura econômica no Brasil</i>
<i>Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: the moderating role of firm ownership</i>	<i>Liu, D; Gong, YP; Zhou, J; Huang, JC</i>	2017	<i>Academy Of Management Journal</i>	<i>Inovação e práticas de RH do setor privado para estatais de controle governamental</i>
<i>Corporate and managerial characteristics as drivers of social responsibility disclosure by state-owned enterprises</i>	<i>Garde SR; Rodriguez BMP; Lopez HAM</i>	2017	<i>Review Of Managerial Science</i>	<i>Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como forma de controle nas empresas mistas</i>
<i>State ownership reinvented? Explaining performance differences between state-owned and private firms</i>	<i>Lazzarini, SG; Musacchio, A</i>	2018	<i>Corporate Governance- An International Review</i>	<i>Desempenho de governança corporativa semelhantes das estatais com empresas privadas, exceto em contexto de objetivo social e político</i>
<i>Public governance, corporate governance, and firm innovation: an examination of state-owned enterprises</i>	<i>Jia, N; Huang, KG; Zhang, CM</i>	2019	<i>Academy Of Management Journal</i>	<i>Redução do risco de agência na inovação das estatais por intermédio do controle privado</i>
<i>The liability of opaqueness: State ownership and the likelihood of deal completion in international acquisitions by Chinese firms</i>	<i>Li, J; Li, P; Wang, B</i>	2019	<i>Strategic Management Journal</i>	<i>Opacidade das estatais tende a gerar resistência e problemas de agência em aquisições transfronteiriças</i>





Fonte: elaborado pelos autores (2020)

4.1 ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS MISTAS CHINESAS

A China possui uma diversidade de autores que tratam da temática acerca da atuação da controladoria em EEM e possui um modelo específico para caracterizar sua cultura corporativa organizacional. Segundo Ralston *et al.* (2006), o mercado chinês possui uma gama de investimentos nos setores industriais, automotivos, farmacêuticos, eletrônicos e petroquímicos, em que o Estado detém parte das ações de todas as empresas em seu país e direciona o caminho que sua economia percorre.

Para Pen *et al.* (2015), as empresas costumam ser vistas dicotomicamente como de propriedade do Estado ou de propriedade privada. Hoje, no entanto, existe uma visão mais sutil das empresas estatais como organizações híbridas, nas quais os níveis de propriedade e controle pelo Estado podem variar. Essa hibridez, ainda para Peng *et al.* (2004), classificam as empresas estatais como defensivas, e as privadas como prospectoras, enquanto as EEMs exibem uma orientação analisadora e neutra em suas estratégias de controle.

De acordo com Li, Li e Wang (2019), empresas de controle governamental geralmente são mais opacas do que empresas de outros tipos, gerando preocupações sobre a natureza semipolítica de suas operações. Os autores ainda dissertam que tal opacidade, ou falta de transparência, é criticada em certas transações comerciais, tendendo a ter uma menor probabilidade de conclusão de negócios em aquisições internacionais. Essa opacidade, ainda, gera instabilidade e problemas de agência, dificultando o ganho de legitimidade. Assim também concordam Meyer *et al.* (2014), que afirmam que o Estado deve trabalhar no controle das EEMs a fim de reduzir essas pressões institucionais.

Já Conyon e He (2012) apresentam um comparativo prático sobre as dicotomias dos setores, relacionando a capacidade de pagamentos e desempenho dos CEOs das EEMs e do setor privado, concluindo que a remuneração de executivos em empresas com participação estatal tende a ser mais baixa devido ao fator competitivo do cargo e a





possível substituição por fraco desempenho no setor privado, ao passo que os autores apresentam dados relevantes, indicando que gestores nos EUA são remunerados cerca de dezessete vezes a mais do que os chineses, onde o controle estatal é mais acentuado.

Em contraponto, Park, Li e Tse (2006) dissertam que a reforma econômica chinesa acentuou a descentralização do controle, além da reestruturação acionária e política industrial como as principais mudanças institucionais para implementar a liberalização de seu mercado, em uma ruptura das estruturas tradicionais. Nesse sentido, Ralston *et al.* (2006) levantam uma análise histórica do desenvolvimento das empresas chinesas, que emergem durante a reforma econômica novos modelos de empresas privadas, porém alinhadas aos valores culturais chineses, diferentemente das entidades controladas no exterior, com indicativos de grandes multinacionais globais. Com isso, as estatais se transformaram substancialmente para se aproximar de uma configuração desejada pelo governo chinês para torná-las competitivas globalmente. Com a análise histórica de Buckley, Clegg e Wang (2002), consta-se que essa mudança partiu da evolução industrial dos anos 1990, com o ingresso das empresas estrangeiras, gerando benefícios de repercussão tecnológica no mercado local, e aumentando a capacidade de absorção do setor doméstico chinês, embora tenham enfraquecido parte do poder das gestões de controle do Estado.

Zhang, Zhou e Ebbers (2011), entretanto, relativizam os fatores de sucesso em aquisições dos negócios chineses no exterior, indicando que o êxito diminui quando (a) o país de destino possui uma qualidade institucional inferior; (b) a indústria alvo é sensível à segurança nacional; e (c) a empresa compradora é também uma empresa estatal.

Relacionando a teoria da contingência aplicada a controladoria da indústria chinesa, Lin e Germain (2003) concluem que o desempenho do crescimento de estatais em relação à indústria é previsto positivamente pelo controle formal, inversamente previsto pela descentralização e positivamente pela interação dos dois.

Desde o início do século XXI, houve uma forte tendência e preocupação nas publicações que trataram de estabelecer os parâmetros de recursos humanos (RH) e relação entre os funcionários nas EEM. Se tratando dessas particularidades, Ngo, Lau e Foley (2008) já alertavam que os níveis de adoção de práticas de RH eram menores nas





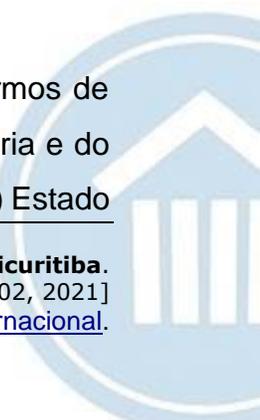
empresas estatais, porém havia uma preocupação em inserir essas práticas para melhorar a comunicação interna e todo o processo de controladoria, visando melhorias nas relações de trabalho e nos resultados financeiros. Ding, Goodall e Warner (2000) tratam sobre a preocupação do RH e o 'iron rice-bowl' (tigela de arroz de ferro), como forma de implementação oriunda do setor privado para as empresas chinesas. Para eles, a inércia organizacional obstrui a mudança de mentalidade nas EEMs, causando um freio no desenvolvimento econômico. Essa perspectiva permite à controladoria uma forma de implementação de medidas a fim do estímulo da competitividade interna dessas empresas. Complementando a isso, Liu, Gong e Zhou (2017) estabelecem parâmetros de inovação e atuação hierárquica de controle privado no RH das EEMs, caracterizando um novo modelo de gestão de organograma disponível.

Porém, é de se ressaltar que, em meio a tantos autores referenciais chineses, Farh, Zhong e Organ (2004) orientam que o comportamento organizacional chinês se difere do comportamento ocidental, sendo tratado como único, principalmente quando se trata do funcionalismo empresarial, dentro do conceito de comportamento da cidadania organizacional (*organization citizenship behavior* - OCB), aplicados de formas distintas nos dois conceitos apresentados.

4.2 ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS MISTAS OCIDENTAIS

Por se tratar de uma junção de qualidades de gestão do setores público e privado, as diretrizes de implementação de estratégias dessas empresas variam entre si, sendo que algumas priorizam o tratamento de conformidade fiscal em detrimento do risco existente em empresas que projetam resultados financeiros mais elevados; e outras priorizam o resultado lucrativo, necessitando elaborar medidas de consonância ao ambiente corporativo ligado aos entes públicos, que são os acionistas majoritários e visam prioritariamente o bem-estar coletivo na prestação de seus serviços.

Musacchio, Lazzarini e Aguilera (2015) trazem uma perspectiva em termos de resultados estratégicos e de governança para o desenvolvimento da controladoria e do processo de gestão das estatais e EEMs, separando os modelos previstos em: (a) Estado





como investidor majoritário; (b) o Estado como investidor minoritário; e (c) o Estado como apoiador estratégico de setores específicos. Nesse sentido, esses autores se aproximam dos levantamentos de Peng (2015), devido sua semelhança nas normativas de desempenho do controle das empresas privadas com participações estatais em diferentes níveis nos mercados europeus e chineses.

Ao se tratar das particularidades do tratamento da controladoria de EEM no ocidente, Paz (2015) disserta que houve uma abertura econômica relevante nas últimas décadas, porém com a manutenção de algumas EEMs com forte influência estatal, como a Petrobrás, com um monopólio com uma alta temporalidade espontânea advindo de dois motivos: o primeiro explicado pela mudança institucional como uma inter-relação contínua entre instituições formais e informais e as organizações políticas e econômicas envolvidas; e segundo, considerando a mudança institucional como um processo dependente do caminho, marcado por uma dialética entre elementos de mudança e continuidade.

Na perspectiva da controladoria em EEMs europeias, Grossi *et al.* (2015) defendem uma atuação do controle governamental na prestação de serviços públicos e na consolidação orçamentária para que haja efetividade e eficiência nessas empresas. Porém, admitem que o controle estatal é vulnerável a falhas e consideram que existem desafios significativos de governança corporativa e importantes lacunas empíricas de pesquisa a serem realizadas em comparação com outros campos.

Wright *et al.* (2000) se utilizam da teoria da cognição empresarial e incentivos gerenciais para argumentar que um progresso empreendedor significativo é feito através de uma mudança cognitiva de uma mentalidade gerencial para empreendedora, apresentando resultado inclusive para o mercado chinês em uma comparação com o mercado norte-americano. Já Garde, Rodríguez e López (2017) falam sobre o processo de divulgação de informações dos acionistas por meio do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), com base em questionários constantemente aplicados, e levantamento de dados estratégicos indicando características estatais (setor de produção, grau de propriedade do governo etc.); e gerenciais (relatórios de perfis e cargos ocupados).



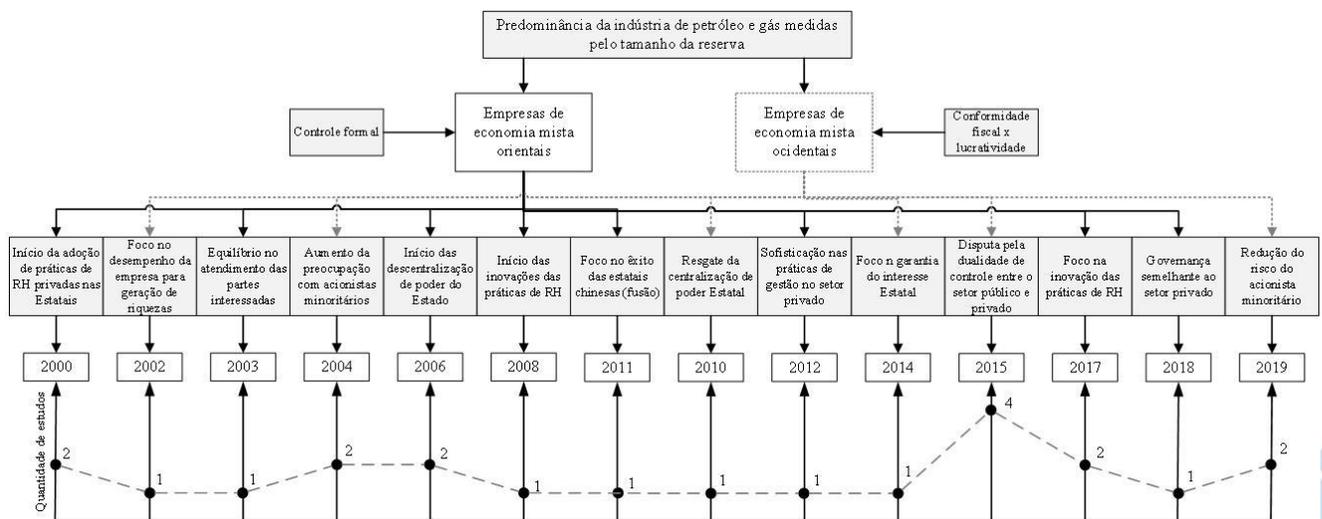


Na comparação entre governança corporativa das empresas de capital privado e estatais, Musacchio e Lazzarini (2018) entendem que as empresas de controle do Estado não têm desempenho inferior a empresas privadas similares em termos de governança, no contexto de países emergentes, exceto quando enfrentam choques de gestão que priorizam seus objetivos sociais e políticos, como durante recessões severas, salientando a necessidade de novas pesquisas que revisem as teorias existentes sobre o desempenho inferior das estatais em determinados contextos.

Da mesma forma que se constata um esforço das empresas chinesas a implementar medidas de controle gerencial com foco na competitividade; há um esforço nas empresas ocidentais para implementar medidas de eficiência estatais em EEMs. Com graves casos de ineficiência em gestão pública, alguns países americanos e europeus buscam equilibrar seu foco na gestão efetiva a fim de se beneficiarem economicamente em setores específicos definidos estrategicamente pelos gestores públicos, em consonância com a tomada de decisão dos seus acionistas.

A fim de ilustrar visualmente a atuação da controladoria identificadas a partir da revisão sistemática e da posterior leitura analítica, a Figura 1 foi construída.

Figura 1 – Síntese da atuação da controladoria em EEMs



Fonte: elaborado pelos autores (2020)





5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Com o levantamento realizado pela revisão sistemática compreende-se a importância do mercado chinês para o desenvolvimento da controladoria nas EEMs. O formato de controle estatal tem experimentado diversificações com inclusão de ferramentas e inovações oriundas do mercado privado europeu e norte-americano. Essa prática se aplica visando o estímulo a competitividade e o desenvolvimento econômico, aliado à melhores condições de trabalhos, como visto nos estudos de Ding *et al.* (2000) e Zhou *et al.* (2017) em uma evolução do tema durante o tempo.

A controladoria evoluiu nesse modelo de gestão equilibrando a atuação governamental aliada ao foco no resultado financeiro pelos acionistas. De qualquer modo, a aplicação da controladoria permite um maior controle acionário estatal (majoritário), assim como maior controle de acionistas do setor privado (estatal minoritário). Nesse sentido, as diferentes visões sobre o controle de gestão e a tomada de decisão permitem uma diversidade de processos empresariais de controle dentro desse contexto, que permite, inclusive, ações de monopólio, como é o caso da Petrobrás, em que, mesmo em um cenário de reabertura comercial no Brasil, a empresa se firmou como a única petrolífera do país (PAZ, 2015), concentrando todos os recursos e o processo de gestão do setor.

Constatou-se, entretanto, uma maior competitividade no setor privado, de acordo com Conyon e He (2012), premiando assim um melhor estilo de remuneração e valorização profissional com essas práticas. Embora os autores concordem com Grossi *et al.* (2015) que a atividade estatal visa uma maior efetividade quanto à qualidade do serviço público, visando a questão do bem-estar social em detrimento do resultado líquido financeiro. Nesse caso, há de se analisar as expectativas da empresa, que pode variar entre o foco do desenvolvimento industrial e produtivo de determinado setor estratégico, ou simplesmente o foco no aumento do nível da qualidade de vida dos cidadãos locais. Para tanto, é necessário que a controladoria esteja em um contexto descentralizado e dialogando com outras empresas e culturas organizacionais globais.





A perspectiva de futuro engloba um crescimento da participação de EEMs com o avanço do tempo, como consta na própria evolução de pesquisa de Meyer *et al.* (2014), Grossi *et al.* (2015) e Li, Li e Wang (2019) que se preocupam com a legitimidade das ações de controle dessas empresas em contexto de pressão institucional e de acordo com os desafios que virão no contexto global para o enfrentamento de crises internas e externas.

Em relação ao método de pesquisa, o estudo focou no levantamento de uma revisão sistemática, em um estudo descritivo qualitativo, se utilizando da metodologia *ProKnow-C*, para permitir a identificação dos artigos bem referenciados e citados de periódicos com maiores fatores de impacto. O alto número citações de um documento evidencia a relevância do tema, além das preocupações que os cercam, tanto na perspectiva ocidental, quanto na oriental, em que se permitiu uma comparação entre os dois cenários, apresentando diferenças e semelhanças na forma de tratar a controladoria e seu processo de gestão de cada localidade e cultura específica.

O presente tema, portanto, é relevante na medida em que explora empresas que atuam no mundo real e busca identificar o que já é abordado na literatura internacional em diferentes contextos. Neste sentido, espera-se que a principal contribuição deste estudo favoreça a análise dos riscos envolvidos dentre os acionistas minoritários em EEMs. Em outras palavras, buscou-se compreender a atuação da controladoria, seus impactos diretos, e suas principais contribuições, mesmo que subjetivas em empresas “dicotômicas”, pois sabe-se que as características das EEMs variam conforme o contexto, país e cultura. Desta forma, tal dicotomia permite a relativização e a comparação entre os resultados, assim como o conhecimento mútuo de cada forma de gestão, sua aplicabilidade e capacidade de geração de sucesso, de acordo com as variáveis selecionadas e com o contexto geopolítico e macroeconômico levados em consideração.

Devido às limitações do estudo, como a utilização de apenas uma base de dados das disponíveis; assim como a linguagem única; a restrição das demais categorias que possam ter explanado o tema sob outras perspectivas; e a forma generalizada que as informações algumas vezes foram tratadas, este estudo sugere a evolução do recorte





amostral da análise temporal do tema em pesquisas futuras, a fim de aumentar o portfólio referencial sobre o tema ao se superar essas limitações apresentadas.

REFERÊNCIAS

AFONSO, M. H. F. *et al.* Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, 2012. <https://doi.org/10.5773/rgsa.v5i2.424>.

ALLINI, A.; MANES ROSSI, F.; HUSSAINEY, K. The board's role in risk disclosure: an exploratory study of Italian listed state-owned enterprises. **Public Money and Management**, v. 36, n. 2, p. 113-120, 2016. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1118935>.

BARBOSA, C. R.; FARIA, F. A. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 17, n. 4, p. 129-147, 31 dez. 2018. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975faces2018v17n4art5934>.

BENASSI, M.; LANDONI, M. State-owned enterprises as knowledge-explorer agents. **Industry and Innovation**, v. 26, n. 2, p. 218-241, 2019.

BUCKLEY, P.J.; CLEGG, J.; WANG, C. The impact of inward FDI on the performance of Chinese manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p. 637-655, 2020.

CAHEN, F. R. Internationalization of state-owned enterprises through foreign direct investment. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 6, p.645-659, nov. 2015.

COLETTA, C. **Governança corporativa em sociedades de economia mista: Influência no desenvolvimento e valor**. 2019, 114 f. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo. Piracicaba: ESALQ, 2019.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006, 352 f. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA, 2006.

BRUTON, G. D. *et al.* State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 1, p. 92–114, 2015. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>.





CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 7, n. 1, p.73-90, mar. 2013.

CHAN, B. L.; MILANI FILHO, M. A. F.; MARTINS, G. A. Utilização da análise de correspondência para uma abordagem bibliométrica: Relação entre a área temática e a plataforma teórica. *In: Encontro da Anpad. Anais XXXI*. Rio de Janeiro-RJ, 2007.

CONYON, M. J.; HE, L. CEO Compensation and Corporate Governance in China. **Corporate Governance: An International Review**, v. 20, n. 6, p. 575-592, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00935.x>.

DING, D. Z.; GOODALL, K.; WARNER, M. The end of the "iron rice-bowl": Whither Chinese human resource management? **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 2, p. 217-236, 2000. <https://doi.org/10.1080/095851900339837>.

DREVETON, B. The advantages of the balanced scorecard in the public sector: Beyond performance measurement. **Public Money and Management**, v. 33, n. 2, p. 131136, 2013. <https://doi.org/10.1080/09540962.2013.763425>.

ENSSLIN, L. *et al.* ProKnow-C, knowledge development process-constructivist. **Processo Técnico Com Patente de Registro Pendente Junto ao INPI**. Brasil, v. 10, n. 4, 2015.

FARH, J. L; CHEN-BO, Z., DENNIS, W. O. Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. **Organization Science**, v. 15, n. 2, 2004. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L. P.; GOMES, J. S. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: O caso Petrobrás. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 45-57, 2010. <https://doi.org/10.5700/rege386>.

FLORIO, M; FERRARIS, M.; VANDONE, D. Motives of mergers and acquisitions by state-owned enterprises: A taxonomy and international evidence. **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n. 2, p. 142-166, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2017-0050>.

GARDE, R.; RODRÍGUEZ, M. P.; LÓPEZ, A. M. Corporate and managerial characteristics as drivers of social responsibility disclosure by state-owned enterprises. **Review of Managerial Science**. 2016. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0199-7>.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2010.





GROSSI, G.; PAPPENFUß, U.; TREMBLAY, M. S. Corporate governance and accountability of state-owned enterprises: Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, p. 274-285, 2015.

HOPPER, T. M. Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 401-411. 1980.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

JIA, N. *et al.* Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 1, 2019. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0543>.

KELTON, A. S.; YANG, Y. W. The impact of corporate governance on Internet financial reporting. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 27, n. 1, p. 62-87, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2007.11.001>.

LAZZARINI, S. G.; MUSACCHIO, A. State ownership reinvented? Explaining performance differences between state-owned and private firms. **Corporate Governance: An International Review**, v. 26, n. 4, p. 255-272. 2018. <https://doi.org/10.1111/corg.12239>.

LIN, K.J. *et al.* State-owned enterprises in China: a review of 40 years of research and practice: A review of 40 years of research and practice. **China Journal Of Accounting Research**, [s.l.], v. 13, n. 1, p. 31-55, mar. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cjar.2019.12.001>.

LIN, X.; GERMAIN R. Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1131–1151, 2003.

LIU, D. *et al.* Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 3, 2016. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0230>.

LUNKES, R. J. *et al.* considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009. <https://doi:10.4270/ruc.2009431>.





MARIOTTI, S; MARZANO, R. Varieties of capitalism and the internationalization of state-owned enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 5, p. 669-691, 2019. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-00208-2>.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: A evolução necessária. **Revista de Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.

MEISSNER, D.; SARPONG, D. VONORTAS, N. S. Introduction to the special issue on innovation in state owned enterprises: Implications for technology management and industrial development. **Industry And Innovation**, v. 26, n. 2, p. 121-126, 2019. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1551838>.

MEYER, K.E. *et al.* Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 8, p. 1005-1028, 2014. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.15>.

NGO, H., LAU, C.; FOLEY, S. Strategic human resource management, firm performance and employee relations climate in China. **Human Resource Management**, v. 47, n. 1, p. 73-90, 2008.

OKHMATOVSKIY, I. Performance implications of ties to the government and SOEs: A political embeddedness perspective. **Journal of Management Studies**, v. 47, p. 1020-1047, 2010. <https://doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00881.x>.

PARK, S. H.; LI, S.; TSE, D. K. 'Market liberalization and firm performance during China's economic transition'. **Journal of International Business Studies**, 37, p. 127- 47, 2006.

PAZ, M. J. Institutional change and state-owned enterprises: Reflections from the Petrobras case study, **Public Management Review**, v. 17, n. 6, p. 791-811, 2015. <https://10.1080/14719037.2013.822534>.

PENG, M. W.; TAN, J.; TONG, T. 'Ownership types and strategic groups in an emerging economy. **Journal of Management Studies**, v. 41, p.1105-29, 2004.

PRIYONO, A.; DEWI, E. I.; LIM, S. A. H. **Alliances as dynamic capability to support organizational transformation**: empirical findings from a state-owned enterprise. Poland, v. 11, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RALSTON, D.A. *et al.* Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 9, p. 825–843, 2006. <https://doi.org/10.1002/smj.545>.





ROPER, J.; SCHOENBERGER-ORGAD, M. State-owned enterprises. **Management Communication Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 693-709, nov. 2011. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318911415598>.

SCHAFFER, G. **Controladoria como apoio à governança corporativa: Estudo de caso em uma Cooperativa Agropecuária**. 2013, 115 f. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio Sinos – São Leopoldo, RS, 2013.

SOUZA F. J. V. *et al.* Controladoria privada e governamental: Uma análise comparativa. In: *Boletim de orçamento e finanças – Governet*. **Revista do Administrador Público**, n. 63, 2010.

STOUTHUYSEN, K.; SLABBINCK, H.; ROODHOOFT, F. Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. **Management Accounting Research**, v. 37, p.49-63, dez. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2017.03.002>.

TESOURO NACIONAL TRANSPARENTE. Participações societárias da União até 31.12.2017. Disponível em: <<http://www.tesourotransparente.gov.br/ckan/dataset/participacoes-societarias-da-uniao/resource/07a38cdb-5340-47af-bf29-4013245684dc>>. Acesso em: 11 out. 2019.

WRIGHT M., *et al.* Entrepreneurial Growth through Privatization: The Upside of Management Buyouts. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 591-601, 2002. <http://10.2307/259312>.

XIAO, Q.; COOKE, F. L. Towards a hybrid model? A systematic review of human resource management research on Chinese state-owned enterprises (1993–2017). **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 31, n. 1, p. 47-89, 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2019.1682030>.

ZHANG, J.; ZHOU, C.; EBBERS, H. Completion of Chinese overseas acquisitions: Institutional perspectives and evidence. **International Business Review**, v. 20, n. 2, p. 226-238, 2010.

