

Empresas Estatais: Evidências Cientométricas e Bibliométricas para a Proposição de um Framework e Agenda de Pesquisa

Research Agenda in State-Owned Enterprises: A Scientometric and Bibliometric Analysis and Proposal for a Guiding Framework

Agenda de investigación en empresas estatales: análisis cientométrico y bibliométrico y propuesta de un marco orientativo

GT 11 – Relações socioestatais e construções democráticas da ação pública: experiência e desafios de pesquisadores e práticas de campo

Yuri Dias Hamdan, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Ilana Danielle Soares Santos, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST

Dayse Karenine de Oliveira Carneiro, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST

Gustavo Fernando Henning Fröhlich - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST

Fabio Antonio Sartori Piran, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

RESUMO

Apesar da relevância das empresas estatais, são escassos os estudos que busquem sistematizar o conhecimento existente sobre esse campo de pesquisa. Este estudo realiza uma análise cientométrica e bibliométrica abrangente, fundamentada em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), e propõe um framework integrador que sintetiza e organiza os principais achados sobre empresas estatais, contribuindo para o avanço teórico e orientando futuras agendas de pesquisa. Foram analisados 12.136 documentos publicados até 2025. A pesquisa busca elaborar um panorama da literatura sobre empresas estatais, com avaliação da evolução das publicações ao longo do tempo, os *Journals* com maior volume de publicações, os autores mais profícuos e os artigos mais relevantes. Além disso, busca compreender a agenda de pesquisa sobre as empresas estatais no mundo. Os principais resultados apresentam um crescimento constante do volume de publicações desde o ano de 1992, com predominância de pesquisas na China, nos Estados Unidos e no Reino Unido. A pesquisa sobre empresas estatais parte das Políticas Econômicas, seguindo por dois caminhos distintos para as empresas: (i) Reforma e (ii) Privatização. A partir disso, constatou-se um foco no tema da Governança Corporativa, que sustenta três dimensões consolidadas na literatura: (i) Financeira, (ii) Operacional e (iii) Qualidade. Essas dimensões são complementadas pelos temas emergentes: (iv) Inovação, (v) Impacto Social e (vi) Sustentabilidade Ambiental. A pesquisa contribui ao propor um framework conceitual que oportuniza sintetizar o conhecimento existente e guiar os esforços de pesquisa para o desenvolvimento científico do campo. Além disso, ao sistematizar evidências científicas e propor um framework, o estudo subsidia a formulação de políticas, o aprimoramento da governança corporativa e o fortalecimento do papel das empresas estatais no desenvolvimento econômico e social.

Palavras-chave: Empresas Estatais, Políticas Econômicas, Framework, Governança Corporativa, Privatização, Reforma.

ABSTRACT

Despite the importance of state-owned enterprises, few studies have sought to systematize the existing knowledge in this field of research. This study conducts a comprehensive scientometric and bibliometric analysis based on a Systematic Literature Review (SLR) and proposes an integrative framework that synthesizes and organizes the main findings on state-owned enterprises. This framework contributes to theoretical advancement and guides future research agendas. A total of 12,136 documents published up to 2025 were analyzed. This study aims to provide an overview of the literature on state-owned enterprises by evaluating the evolution of publication volume over time, journals with the highest publication volume, the most prolific authors, and the most relevant articles. Additionally, the study aims to understand the global research agenda on state-owned enterprises. The main results reveal steady growth in publication volume since 1992, with predominant research from China, the United States, and the United Kingdom. Research on state-owned enterprises begins with economic policies and follows two distinct paths for companies: (i) reform and (ii) privatization. A focus on Corporate Governance was identified, which is supported by three dimensions that have been established in the literature: (i) financial, (ii) operational, and (iii) service quality. These dimensions are complemented by emerging themes: (iv) innovation, (v) social impact, and (vi) environmental sustainability. This study contributes to the field by proposing a conceptual



ARTIGO

framework that synthesizes existing knowledge and guides research efforts for scientific development. Additionally, by systematizing scientific evidence and proposing a framework, the study supports the formulation of policies, the improvement of corporate governance, and the strengthening of the role of state-owned enterprises in economic and social development.

Keywords: State-Owned Enterprises, Economic Policies, Framework, Corporate Governance, Privatization, Reform.

RESUMEN

A pesar de la relevancia de las empresas estatales, son escasos los estudios que buscan sistematizar el conocimiento existente sobre este campo de investigación. bibliométrico exhaustivo, basado en una revisión sistemática de la literatura (RSL), y propone un marco integrador que sintetiza y organiza los principales hallazgos sobre las empresas estatales, contribuyendo al avance teórico y orientando futuras agendas de investigación. Se analizaron 12 136 documentos publicados hasta 2025. El objetivo de la investigación es ofrecer una visión general de la literatura sobre empresas estatales, evaluando la evolución de la publicación de documentos a lo largo del tiempo, las revistas con mayor volumen de publicaciones, los autores más prolíficos y los artículos más relevantes. También pretende comprender la agenda de investigación sobre las empresas estatales en todo el mundo. Los principales resultados muestran un crecimiento constante del volumen de publicaciones desde 1992, con predominio de las investigaciones realizadas en China, Estados Unidos y el Reino Unido. La investigación sobre empresas estatales parte de las políticas económicas y sigue dos caminos distintos para las empresas: (i) Reforma y (ii) privatización. A partir de ahí, se observa un enfoque en la gobernanza corporativa, que sustenta tres dimensiones consolidadas en la literatura: financiera, operativa y calidad del servicio. Estas dimensiones se complementan con los temas emergentes: innovación, impacto social y sostenibilidad ambiental. (iv) innovación, (v) impacto social y (vi) sostenibilidad medioambiental. La investigación contribuye al proponer un marco conceptual que sintetiza el conocimiento existente y orienta los esfuerzos de investigación para el desarrollo científico del campo. Al sistematizar la evidencia científica y proponer un marco, el estudio respalda la formulación de políticas, la mejora de la gobernanza corporativa y el fortalecimiento del papel de las empresas estatales en el desarrollo económico y social.

Palabras clave: Empresas estatales, Políticas Económicas, Framework, Gobernanza Corporativa, Privatización, Reforma.

1. Introdução

As empresas estatais contribuem significativamente para o desenvolvimento socioeconômico global. Estima-se que 22% das 100 maiores empresas do mundo estejam sob controle estatal Maslani et al., 2024; OECD, 2016) (. Em termos gerais, os negócios do Estado, no qual as empresas estatais estão incluídas, representam, em média, 17% do PIB global (World Bank, 2023). Essas empresas desempenham um papel relevante para a economia, pois exercem uma influência crescente no comércio internacional e nas cadeias de valor globais (OCDE, 2016). Além disso, à medida que os mercados globais se voltam para as finanças sustentáveis, as empresas estatais se consolidam como atores-chave para alcançar metas de sustentabilidade de longo prazo (Curi et al., 2025). Elas proporcionam suporte para setores relevantes como energia, transporte e infraestrutura (OECD, 2016), desempenhando um papel fundamental para impulsionar o desenvolvimento nacional e global devido à sua posição como agentes públicos que têm o poder de se envolver ativamente nos mercados (Mazzucato et al., 2024; Scholta et al., 2025).

Em termos gerais, a definição de uma empresa estatal considera uma entidade comercial de propriedade (ou majoritariamente) do Estado (Wang et al., 2025). Apesar de seu potencial para contribuir com o crescimento econômico, a prestação de serviços públicos e o desenvolvimento sustentável, as empresas estatais enfrentam desafios complexos devido ao duplo papel dos governos como proprietários e reguladores, o que pode levar a conflitos de interesse (Curi et al., 2025; Wang et al., 2025). Essas questões, entre outras, podem prejudicar a capacidade das empresas estatais de atingir as suas metas em termos de desenvolvimento social e econômico (Coelho et al., 2024; Ying et al., 2025) além de afetar negativamente seu desempenho (Lazzarini & Musacchio, 2018).

Apesar da relevância social e econômica e dos desafios enfrentados pelas empresas estatais e de existirem pesquisadores explorando as diversas possibilidades de estudos, são escassos os estudos que busquem sistematizar



o conhecimento existente sobre esse campo de pesquisa. Neste sentido, os estudos que revisam a literatura existente abordam temas específicos, como por exemplo, estrutura de governança e práticas de sustentabilidade (Curi et al., 2025) e privatizações (Megginson & Netter, 2001). Além disso, a agenda de pesquisa se alterou ao longo do tempo em função da agenda econômica e política (por exemplo, estatização, privatização e novos modelos de estatização). Assim, entende-se que um trabalho de revisão da literatura buscando cobrir este campo de pesquisa é relevante e necessário para identificar o estado-da-arte, organizar a agenda de pesquisa e direcionar trabalhos futuros.

Este estudo realiza uma análise cientométrica e bibliométrica abrangente, fundamentada em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), e propõe um framework integrador que sintetiza e organiza os principais achados sobre empresas estatais, contribuindo para o avanço teórico e orientando futuras agendas de pesquisa. Foram analisados 12.136 documentos publicados até 2025. O trabalho integra evidências da literatura recente sobre empresas estatais buscando responder as seguintes questões de pesquisa (QP):

(QP1) Quais são as tendências longitudinais em relação ao volume de publicação e quais são os marcos científicos da pesquisa sobre empresas estatais?

(QP2) Quem são os principais atores (periódicos, artigos, autores e países) que contribuíram para moldar o caminho de pesquisa sobre empresas estatais?

(QP3) Quais são os principais temas de pesquisa (de vanguarda e emergentes) que dominam a agenda de pesquisa sobre empresas estatais no mundo?

(QP4) Como pode ser sintetizada a agenda de pesquisa sobre empresas estatais por meio de um framework orientativo?

Os principais resultados apresentam um crescimento constante do volume de publicações desde o ano de 1992, com predominância de pesquisas na China, nos Estados Unidos e no Reino Unido. A pesquisa sobre empresas estatais parte das Políticas Econômicas, seguindo por dois caminhos distintos para as empresas: (i) Reforma e (ii) Privatização. A partir disso, existe um foco no tema da Governança Corporativa que sustenta três dimensões consolidadas na literatura: (i) Financeira, (ii) Operacional e (iii) Qualidade. Essas dimensões são complementadas por temas emergentes, que são: (iv) Inovação, (v) Impacto Social e (vi) Sustentabilidade Ambiental. As principais contribuições deste artigo são três. Primeiro, ele fornece uma síntese cientométrica e bibliométrica longitudinal (1992-2025), que mapeia a evolução da pesquisa sobre empresas estatais. Segundo, além dos temas de vanguarda, são identificadas as dimensões emergentes da pesquisa sobre empresas estatais em diferentes cenários de pesquisa globais. Terceiro, a partir da análise da literatura existente, é proposto um framework conceitual que oportuniza a síntese do conhecimento existente e guia os esforços de pesquisa para o desenvolvimento científico do campo.

O artigo está organizado das seguintes seções, além desta introdução. Na seção 2 são descritos os procedimentos metodológicos do estudo. Na seção 3 é apresentada a análise cientométrica e na seção 4 a análise bibliométrica, que suportam a análise de resultados da pesquisa. Na seção 5 é proposto um framework conceitual de pesquisa em empresas estatais. Por fim, na seção 6 são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2. Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos de coleta de dados foram estruturados por meio de um protocolo de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) utilizando a lógica CIMO (*Context, Intervation, Mechanism, Outcome*) (Denyer et al., 2008; Medeiros et al., 2022) e seguindo as diretrizes PRISMA (Zubair et al., 2023; Bellotti et al., 2025). Buscou-se identificar pesquisas sobre empresas estatais. Os dados foram coletados na base de dados da *Scopus* (Kempeneer et al., 2023). O intervalo de tempo considerado foi de dezembro de 2025, sem uma data limite anterior, ou seja, artigos e documentos publicados em qualquer ano, fizeram parte do escopo. Para a busca na base de dados foi utilizada a *string* de busca ("*state-owned enterprise*" OR "*state-owned enterprises*"), que resultou em 12.136 documentos identificados.

A partir do mapeamento dos artigos, com o auxílio da linguagem de programação *Python* e do *software VOSviewer* foram realizadas análises cientométricas e bibliométricas. A cientometria é utilizada para descrever o estudo de determinado campo científico no que tange o seu crescimento, estrutura e produtividade, focando em indicadores facilmente compreensíveis (Hood & Wilson, 2001). A bibliometria é utilizada para análises mais amplas, buscando desenvolver o mapeamento científico geral de um determinado campo de pesquisa (Cobo et al., 2011). Na análise bibliométrica, busca-se construir mapas que permitam analisar a estrutura do campo de pesquisa de interesse (neste trabalho, a pesquisa em empresas estatais) (Cobo et al., 2011).

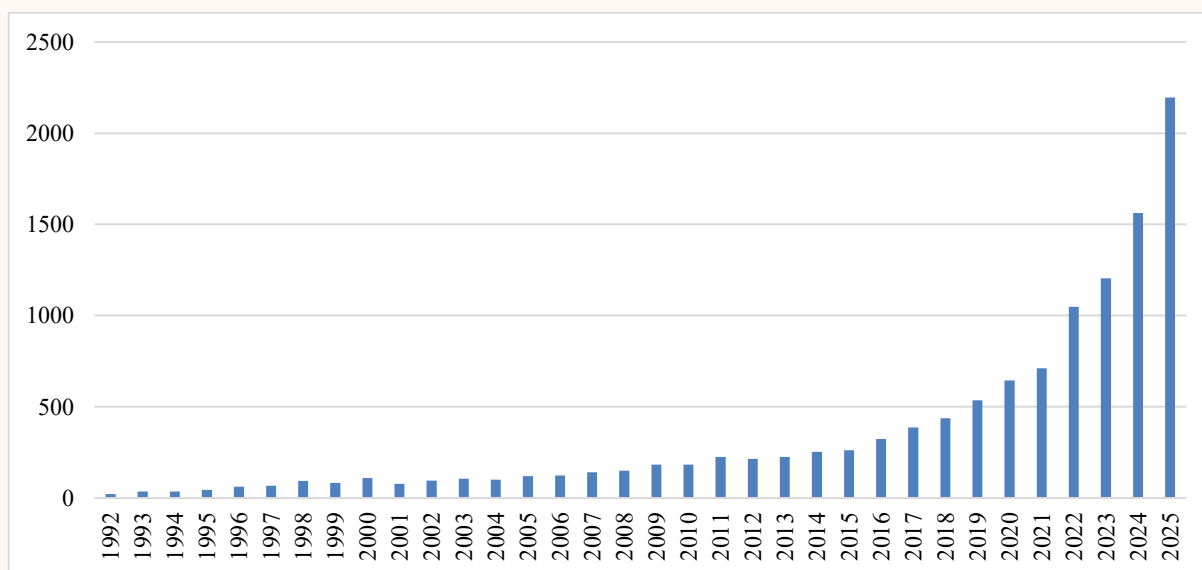
Ao mapear as relações entre os atores da pesquisa (por exemplo, periódicos, artigos, autores e países), os métodos cientométricos e bibliométricos permitem identificar a base de conhecimento central, as frentes de pesquisa emergentes e as ligações conceituais que definem um campo de estudo (Kehinde et al., 2026). Ao contrário das revisões narrativas ou puramente sistemáticas, que resumem o conteúdo de forma descritiva, as análises cientométricas e bibliométricas fornecem informações baseadas em evidências sobre como o conhecimento se difunde, consolida e se transforma ao longo de décadas de trabalhos acadêmicos (Yadav et al., 2025).

Na análise cientométrica foi elaborado um panorama geral sobre a literatura, com avaliação da evolução da publicação de documentos ao longo do tempo, *Journals* mais relevantes, autores mais profícuos e os artigos mais relevantes, considerando como critério a quantidade de citações (Liao et al., 2019). Na análise bibliométrica, buscou-se compreender a agenda de pesquisa sobre as empresas estatais no mundo, considerando a rede de colaboração entre países e uma rede de coocorrência de palavras-chave (Zupic & Čater, 2015).

3. Análise Cientométrica

A Figura 1 demonstra o volume anual de publicação e citação de artigos sobre empresas estatais entre 1992 e 2025. Embora o primeiro artigo (seminal) no tema tenha sido publicado em 1947 (Thornton, 1947), somente em 1992, a pesquisa sobre empresas estatais apresentou um aumento no volume de publicações. A tendência de publicação demonstra um aumento geral do interesse acadêmico em empresas estatais ao longo do tempo e tem apresentado um crescimento constante, particularmente a partir 2016. O número de publicações anuais atingiu seu pico em 2025, chegando a 2.196 documentos, o que sugere um reconhecimento crescente da das empresas estatais como um importante tema de pesquisa.

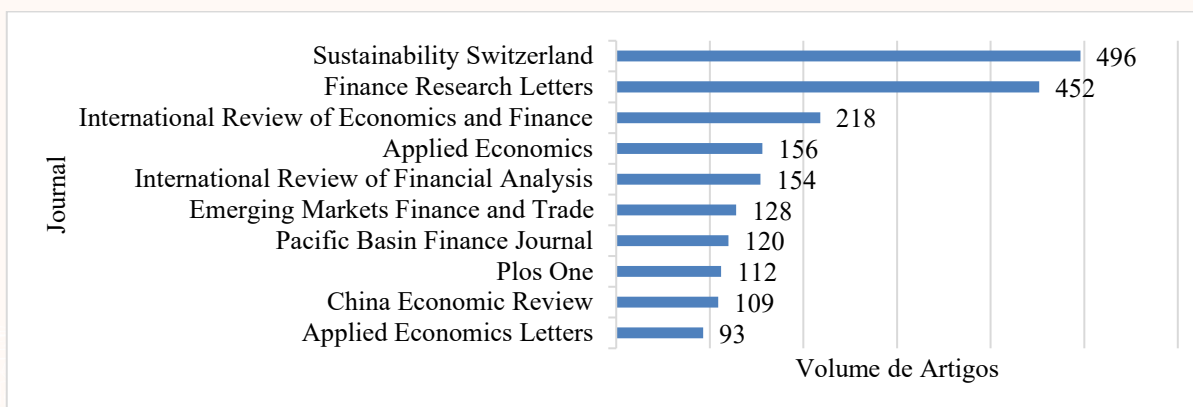
Figura 1 – Distribuição das publicações ao longo do tempo



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2 apresenta os dez periódicos com maior volume de publicações, os quais concentram 16,78% do total de documentos mapeados. Observa-se uma concentração das publicações em *Sustainability Switzerland*, *Finance Research Letters* e *International Review of Economics and Finance*, que, em conjunto, respondem por 9,61% do total de publicações. Adicionalmente, verifica-se a predominância de veiculação dos estudos principalmente a *Journals* vinculados às áreas de economia e finanças, seguidos de *Journals* relacionados com o tema de sustentabilidade ambiental.

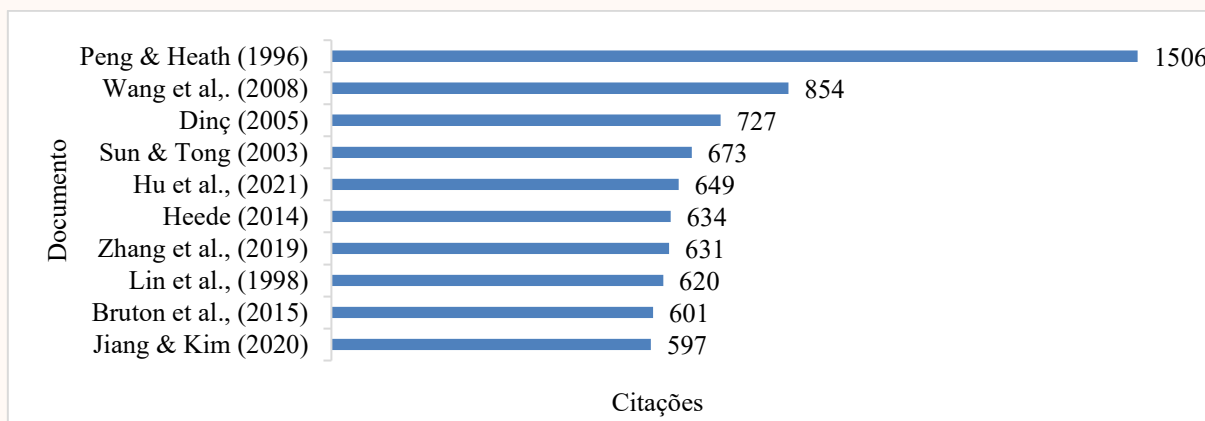
Figura 2 – Principais *Journals* que publicam sobre empresas estatais



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 3 exibe os 10 principais artigos considerando o critério de quantidade de citações por artigo, que é uma das métricas de relevância das pesquisas científicas (Liao et al., 2019). Peng & Heath, (1996) apresentam um modelo de estratégia de crescimento para empresas estatais em economias de transição. Wang et al. (2008) compararam a escolha de auditores em empresas estatais chinesas de diversos portes. Dinç, (2005) avaliou as influências políticas em bancos estatais. Sun & Tong, (2003) avaliaram as mudanças no desempenho de 634 empresas estatais listadas nas duas bolsas de valores da China após a privatização. Hu et al. (2021) avaliou o efeito da política de crédito verde na inovação verde em empresas altamente poluentes da China. Heede, (2014) apresenta uma análise dos registros históricos de produção de combustíveis fósseis e cimento das 50 principais empresas privadas, 31 estatais e 9 nacionais produtoras de petróleo, gás natural, carvão e cimento do mundo. Zhang et al. (2019) avaliam como as patentes verdes influenciam o desempenho subsequente das empresas chinesas. Lin et al. (1998) analisam as reformas econômicas realizadas na empresa estatais chinesas. Bruton et al. (2015) sugerem uma visão mais abrangente das empresas estatais como organizações híbridas, nas quais os níveis de propriedade e controle pelo Estado podem variar. Por fim, Jiang & Kim, (2020) analisam a governança corporativa nas empresas estatais chinesas.

Figura 3 – Principais artigos em termos de citação (Scopus – fevereiro de 2026)



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 apresenta os 10 autores mais produtivos na área, destacando seu país de atuação, o volume de publicações e o índice H (*Scopus*). Os dados revelam várias informações importantes. Kong (China) é o autor mais influente, com 31 publicações, seu Índice H é de cinquenta pontos, o que indica tanto produtividade quanto impacto. Embora Maqsood (China) tenha o segundo maior número de publicações (19), seu índice H é o menor



ARTIGO

da lista, sugerindo variações na influência da pesquisa. Smyth, (Australia) ocupa o terceiro lugar e possui o maior índice H (70), refletindo um impacto maior em suas publicações. Vários autores da China aparecem no ranking, indicando contribuições crescentes do país em termos de empresas estatais.

Quadro 1 – Autores mais profícuos

Autor	País	Volume de publicações	Índice H
Kong, Dongmin	China	31	50
Maqsood, Umer Sahil	China	19	15
Warner, Malcolm	Reino Unido	19	39
Gupta, Bishnupriya Colin	China	16	32
Zahid, R. M.Ammar	Vietnam	16	20
Lu, Meiting	Australia	15	20
Su, Kun	China	15	16
Smyth, Russell	Australia	14	70
Tao, Yunqing	China	14	19
Tian, Gary Gang	Australia	14	34

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 apresenta as dez instituições com maior volume de publicações sobre empresas estatais. A instituição com maior participação é a Renmin University of China, responsável por 2,18% do total da amostra. Os resultados indicam ausência de concentração relevante da produção científica, observando-se, ao contrário, uma dispersão do volume de publicações entre as instituições. Do universo de 160 instituições identificadas, as dez mais produtivas respondem conjuntamente por 15,96% do total de publicações. Destaca-se, ainda, que as dez universidades com maior volume de produção são todas chinesas, o que evidencia a predominância das instituições da China no campo analisado.

Quadro 2 – Instituições com maior volume de publicações

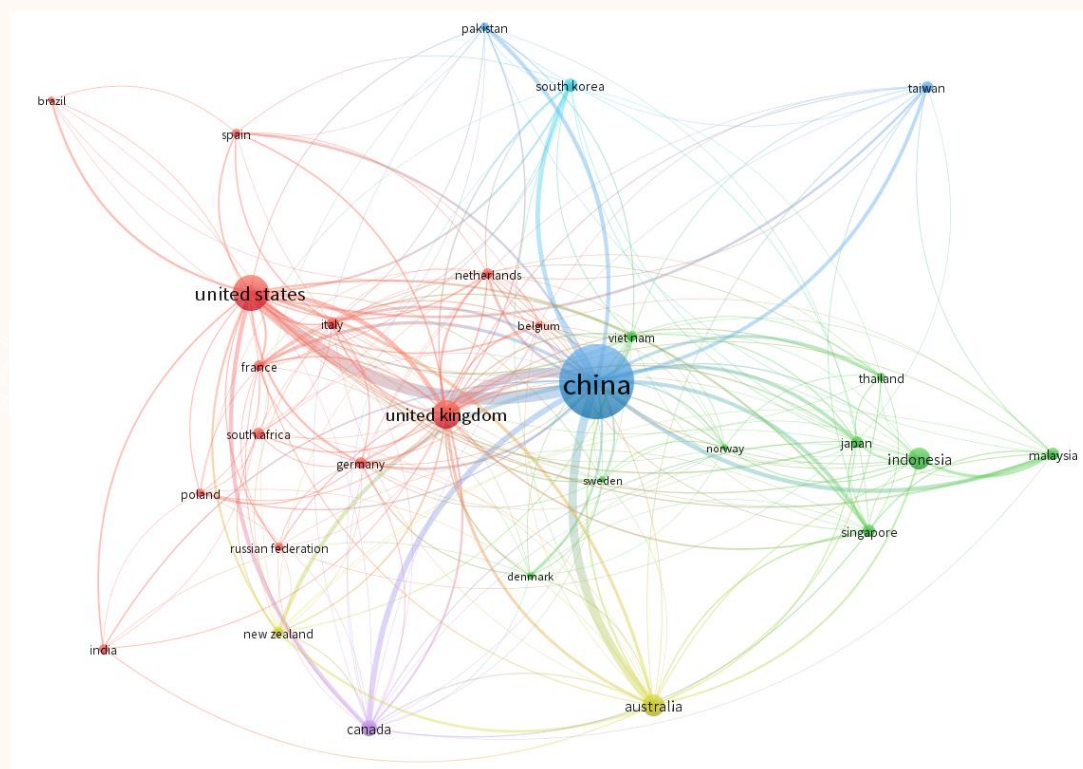
Instituição	Volume de Publicações	Representatividade na Amostra
Renmin University of China	265	2,18%
Peking University	221	1,82%
Zhongnan University of Economics and Law	210	1,73%
Xi'an Jiaotong University	199	1,64%
Sun Yat-Sen University	182	1,50%
Central University of Finance and Economics	178	1,47%
Southwestern University of Finance and Economics	177	1,46%
University of International Business and Economics	170	1,40%
Xiamen University	168	1,38%
Shanghai University of Finance and Economics	167	1,38%

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Análise Bibliométrica

A análise bibliométrica resultou em uma rede de coautoria de pesquisadores por país, que representa a colaboração internacional para o desenvolvimento de análises relacionadas a empresas estatais (Figuras 4 e 5).

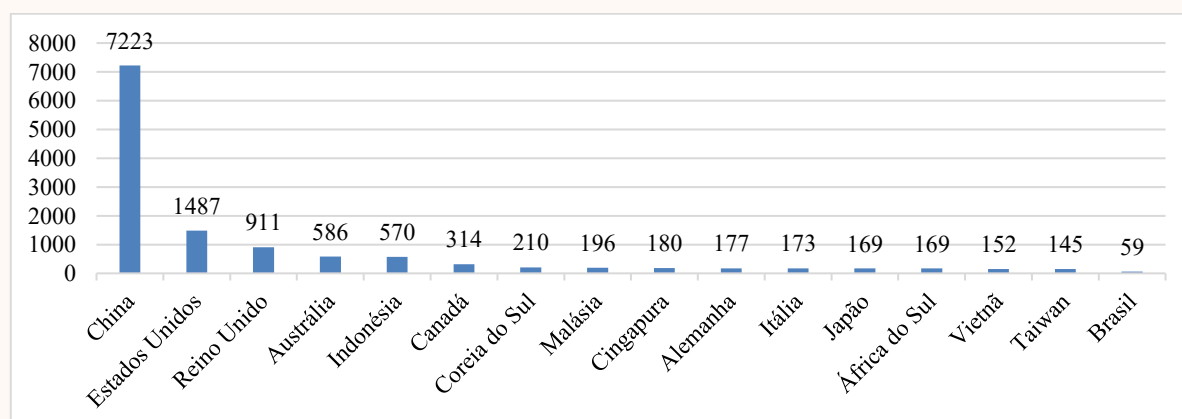
Figura 4 – Análise de coautoria de pesquisa por país



Fonte: Elaborado pelos autores.

Cada nó, na Figura 4, representa um país e o tamanho do nó é proporcional à frequência de publicação, como por exemplo, a diferença entre o tamanho do nó da China, com 7.223 publicações e o nó do Brasil, com 59 publicações (Figura 5). Uma linha é estabelecida quando dois nós têm um relacionamento de coautoria. A espessura da linha representa a frequência de colaboração. A linha mais grossa indica a maior frequência de colaboração. Cores diferentes representam diferentes agrupamentos que mostram a colaboração. Como pode ser visto, China, EUA e Reino Unido são os países mais profícuos, além disso, colaboram com diversos outros países. Neste sentido, observa-se alta colaboração entre China e Estados Unidos, por exemplo. Já o Brasil, apresenta maior colaboração com Estados Unidos, além de China, Canadá, França, Espanha e Países Baixos.

Figura 5 – Volume de publicações por país



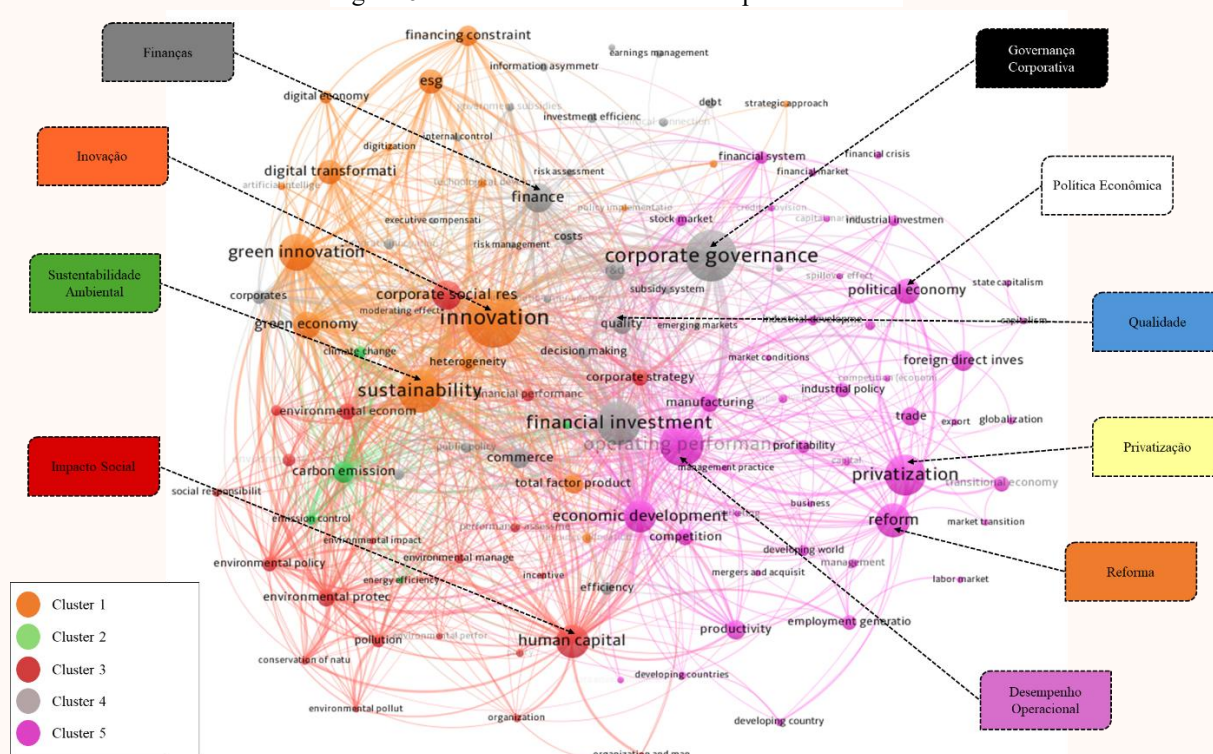
Fonte: Elaborado pelos autores.

ARTIGO

Outra análise bibliométrica realizada foi a análise de coocorrência de palavras-chave (Figura 6), em que é possível identificar os principais termos utilizados, organizados em cinco *clusters* distintos. Os *clusters* 1 (laranja) e 2 (verde) são estruturados em torno das dimensões de inovação e sustentabilidade ambiental, incorporando abordagens como inovação verde, economia verde e sustentabilidade. Os estudos que compõem esses *clusters* analisam a relação entre transformação digital, práticas ESG, restrições financeiras das empresas estatais e economia digital, além de temas relacionados ao controle das emissões de carbono, à conservação da natureza e às mudanças climáticas. O *cluster* 3 (vermelho) se centra na dimensão do impacto social e em seus principais componentes, incluindo o capital humano das empresas estatais e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Essa linha de pesquisa investiga como as estruturas sociais das empresas estatais se articulam com suas estratégias corporativas.

O *cluster* 4 (cinza) se concentra na governança corporativa, no desempenho financeiro das empresas estatais e na qualidade, com ênfase em fundamentos teóricos como gestão de riscos, investimento eficiente e processos de tomada de decisão. Os estudos agrupados nesse *cluster* abordam, entre outros aspectos, índices de governança, práticas de gestão de resultados, desempenho financeiro e qualidade da governança. Por fim, o *cluster* 5 (roxo) é dedicado ao desempenho operacional das empresas estatais. Os principais temas abordados incluem políticas econômicas e de industrialização, desenvolvimento econômico, aumento da competitividade e da produtividade, bem como processos de privatização, reformas institucionais e questões relacionadas à corrupção.

Figura 6 – Análise de coocorrência de palavras-chave



Fonte: Elaborado pelos autores.

Cada *cluster* representa uma forte inter-relação entre as palavras-chave dos documentos analisados. Após o mapeamento dos clusters, foram definidas nove dimensões que representam as principais linhas de pesquisa das empresas estatais, sendo elas: Finanças, Inovação, Sustentabilidade Ambiental, Impacto Social, Governança Corporativa, Políticas Econômicas, Qualidade, Privatização, Reforma e Desempenho Operacional. A recorrente associação entre termos como política econômica, Reforma e Privatização sugere que esses conceitos são frequentemente mobilizados de forma conjunta para explicar mudanças estruturais, arranjos de governança e variações no desempenho das empresas estatais, como por exemplo nos estudos de Black et al. (2000) e Lin et al.

(1998). Além disso foi identificado que a governança corporativa apresenta forte relação com todas as outras sete dimensões mapeadas.

Os resultados indicam dinâmicas temporais distintas entre os temas mapeados. O tema de política econômica e reforma apresenta crescimento contínuo no volume de publicações entre 2017 e 2025, enquanto o tema de privatização atingiu seu pico até 2018, seguido de redução progressiva no período subsequente. A governança corporativa evidencia tendência de crescimento consistente entre 2009 e 2025. Entre os temas consolidados sobre empresas estatais, o desempenho operacional passa a se destacar a partir de 1998, enquanto finanças e qualidade ganham maior proeminência a partir de 2006 e 2008, respectivamente. No conjunto de temas emergentes, observa-se a intensificação de estudos sobre inovação a partir de 2019, bem como o surgimento recente das agendas de sustentabilidade ambiental e de diversidade, equidade e inclusão, pertencentes ao tema de impacto social, todos com crescimento a partir de 2020. O impacto social considerando o viés público, está em fase mais adiantada de consolidação, com crescimento desde 2009.

Em 2025, ano com o maior volume de publicações (2.196 documentos), observa-se a seguinte distribuição temática: 36,38% dos estudos abordam a inovação, 28,01% a governança corporativa, 21,63% o impacto social, 20,40% as finanças, 18,53% a sustentabilidade ambiental, 15,21% o desempenho operacional, 9,56% a reforma, 4,78% a qualidade, 2,46% a privatização e 2,09% as políticas econômicas. Ressalta-se que a contagem temática não é mutuamente exclusiva, uma vez que artigos que abordam múltiplos temas foram contabilizados em todas as categorias correspondentes (por exemplo, um estudo que trate simultaneamente de inovação, impacto social e qualidade foi computado uma vez em cada um desses temas).

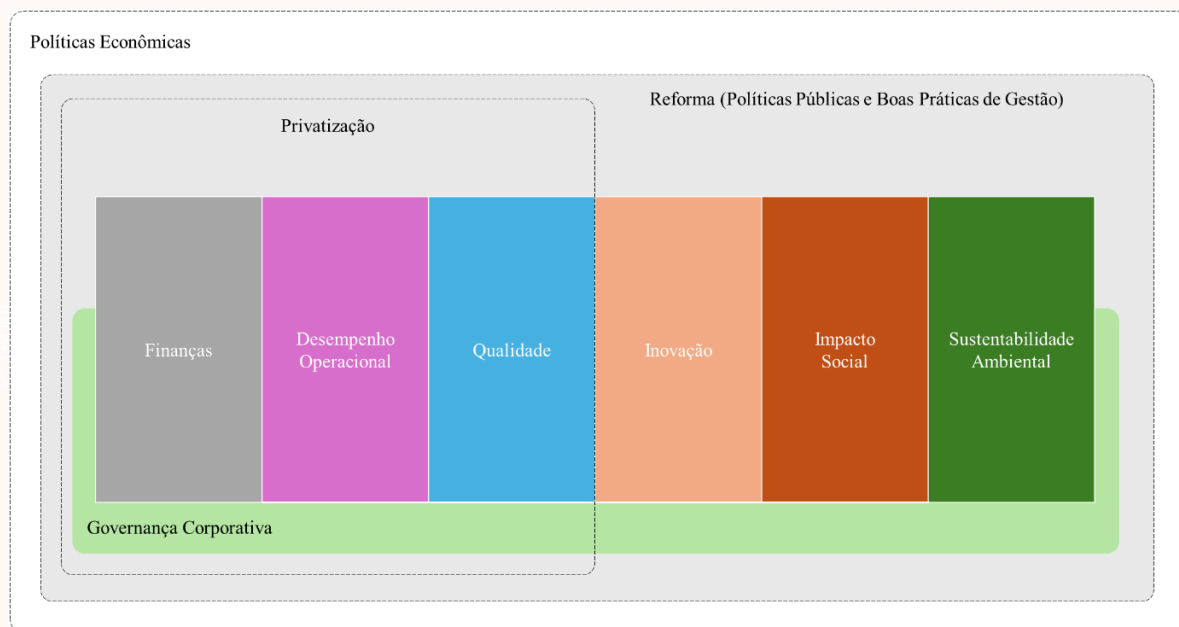
5. Proposição de um Framework de Pesquisa

A partir da análise da literatura, foi elaborado um framework conceitual que considera os principais temas de pesquisa mapeados para as empresas estatais em nível global. O framework está centrado na macroetapa de definição das Políticas Econômicas, que são definidas como o conjunto de medidas comerciais, monetárias, fiscais, financeiras e estruturais adotadas por autoridades e governos para equilibrar a estabilidade de preços, garantir a sustentabilidade da dívida pública, gerenciar riscos financeiros e promover o crescimento econômico sustentável a longo prazo (OECD, 2025). Os modelos de política econômica devem captar adequadamente as influências que podem causar na vida dos cidadãos (Simons & Elkins, 2004), como por exemplo, a tomada de decisão entre reforma ou privatização de uma empresa estatal, pois estas empresas são provedoras de serviços essenciais para a sociedade, além de instrumentos para alcançar objetivos socioeconômicos e de políticas públicas (Piran et al., 2025; Scholta et al., 2025).

A segunda etapa do modelo apresenta dois pilares. O primeiro pilar é a Reforma, que pode considerar a (re)formulação das políticas públicas que as empresas atendem e a busca pela melhoria na sua gestão por meio da adoção de boas práticas (X. Jin et al., 2022). Assim, a reforma, frequentemente, busca a melhoria da gestão das empresas estatais, por meio da adoção de boas práticas, em termos não somente financeiros, operacionais e de qualidade, mas também em temas relacionados a inovação, impacto social e sustentabilidade ambiental (Li et al., 2024; Qian, 2024). Além disso, a (re)formulação de políticas públicas tem papel destacado nas pesquisas, considerando o impacto da empresa na sociedade (X. Jin et al., 2022; OECD, 2024). Em outros estudos (por exemplo, Jin et al., 2021; Khongmalai et al., 2010; Tam, 2000) a reforma está relacionada com a melhoria ou reestruturação da governança corporativa das empresas estatais.

O segundo pilar é a Privatização, quando o controle da gestão da empresa estatal é transferido para proprietários privados (Gupta, 2005). Os governos recorrem à privatização de empresas estatais em função de uma combinação de restrições fiscais e da busca por maior eficiência econômica e operacional (Cao et al., 1999). Diferente da reforma, a principal justificativa para a implementação de programas de privatização reside na insatisfação com o desempenho efetivo dessas empresas, associada à expectativa de que a transferência do controle para investidores privados resulte em melhorias significativas nos níveis de eficiência, produtividade e qualidade da gestão (Megginson, 2005). Os cinco setores que registraram o maior número de vendas de propriedade estatal são: telecomunicações, bancos, petróleo e gás, produção e distribuição de eletricidade e companhias aéreas comerciais (Megginson, 2005). A Figura 7 ilustra o *framework* conceitual elaborado a partir das análises conduzidas pelo estudo.

Figura 7 – Framework conceitual



Fonte: Elaborado pelos autores.

A terceira etapa do modelo é a Governança Corporativa, que pode ser compreendida como um sistema estruturado de princípios, normas, instâncias e processos por meio do qual as empresas são dirigidas e monitoradas, com o objetivo de promover a geração de valor sustentável para a própria empresa, para seus acionistas e para a sociedade em geral (OECD, 2023). Esse sistema orienta a atuação dos agentes de governança e dos demais indivíduos que integram a empresa, no sentido de buscar o equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders*, contribuindo de forma positiva para a sociedade e para o meio ambiente (Zhang et al., 2019). Alguns autores sugerem avaliar o desempenho das empresas estatais por meio da mensuração de sua performance da governança (Coelho et al., 2024; Motta et al., 2025). Observou-se que, nos estudos que tratam da temática da reforma de empresas estatais, a etapa de Governança Corporativa apresenta aderência às seis dimensões mapeadas, conforme evidenciado por pesquisas que analisam, de forma integrada, aspectos de governança, finanças, desempenho operacional, qualidade, impacto social e sustentabilidade ambiental (Li et al., 2024; Qian, 2024). Em contraste, nos trabalhos que abordam processos de privatização, a Governança Corporativa tende a priorizar predominantemente as dimensões financeira, de desempenho operacional e de qualidade, com menor ênfase nas demais dimensões (Megginson, 2005).

A dimensão de Finanças avalia as empresas estatais sob a perspectiva de seus resultados econômicos e financeiros, considerando sua capacidade de gerar retorno tanto aos acionistas, quanto à sociedade (Abramov et al., 2017). Para a mensuração desse desempenho, empregam-se indicadores como o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL), o EBITDA e a alavancagem financeira, entre outros, que permitem analisar a rentabilidade e a estrutura de capital (Abramov et al., 2017; Assagaf et al., 2017; L. Chen et al., 2024; Muller & Rego, 2021; Ruan & Liu, 2021).

As dimensões de Desempenho Operacional e de Qualidade permitem avaliar, respectivamente, se as empresas estatais utilizam seus recursos de forma eficiente e se atendem seus clientes de maneira satisfatória (Bai et al., 2023; S.-J. Chen et al., 2017). O Desempenho Operacional pode ser mensurado por indicadores como o retorno sobre os ativos totais e a rotatividade de ativos (S.-J. Chen et al., 2017; Gao et al., 2024; Han et al., 2023; Tadesse et al., 2022). Por sua vez, a Qualidade pode ser avaliada por meio de métricas como a satisfação do cliente e a taxa de retenção de clientes (Bai et al., 2023; Domingues et al., 2015; Kumar, 2018), as quais refletem a percepção dos usuários quanto à entrega de valor e à continuidade do relacionamento com a empresa estatal.

A dimensão de Inovação permite verificar a capacidade das empresas estatais de gerar valor por meio de inovações em modelos de negócio, produtos, processos e serviços (Coluccia et al., 2020). Para a mensuração da

inovação, podem ser empregados indicadores como o número de patentes registradas, o número de patentes solicitadas e a taxa de participação do orçamento de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) no orçamento total da empresa estatal (Coluccia et al., 2020; Janger et al., 2017; Rocha et al., 2022; Xue et al., 2022), os quais refletem tanto os esforços de investimento quanto os resultados associados às atividades inovativas.

A dimensão de Impacto Social permite verificar a atuação das empresas estatais sob a perspectiva dos colaboradores e das contribuições geradas para a sociedade (Embrapa, 2023). Essa dimensão pode ser mensurada por meio de indicadores como a taxa de pessoas atendidas pelos serviços prestados, o Retorno do Lucro Social (RLS) para a sociedade e a taxa de equidade de cor ou raça em cargos de liderança (Embrapa, 2023; Jiao, 2022; Van de Ven et al., 2023), os quais capturam tanto o alcance social das atividades quanto aspectos de inclusão e justiça social no âmbito organizacional.

Por fim, a dimensão de Sustentabilidade Ambiental permite a verificação dos impactos gerados pelas empresas estatais sobre o meio ambiente (Ding et al., 2022). Essa dimensão pode ser mensurada por meio de indicadores como as emissões de gases de efeito estufa (GEE) e o índice de autos de infração ambientais lavrados (Ding et al., 2022; Plappally & Lienhard V, 2012), os quais possibilitam avaliar, respectivamente, o desempenho ambiental associado às externalidades negativas das operações e o grau de conformidade regulatória das organizações.

6. Considerações Finais

Este estudo buscou realizar uma análise cientométrica e bibliométrica abrangente, fundamentada em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), e propor um framework integrador que sintetize e organize os principais achados sobre empresas estatais, contribuindo para o avanço teórico e orientando futuras agendas de pesquisa. Os resultados indicam que o primeiro registro sobre o tema data de 1947 (Thornton, 1947), e evidenciam uma tendência consistente de crescimento no volume de publicações ao longo do tempo, com o ano de 2025 concentrando o maior número de documentos publicados em um único ano (2.196). Os artigos de maior impacto delineiam um campo de investigação predominantemente ancorado em disciplinas financeiras e econômicas, com crescente incorporação da temática da sustentabilidade, destacando-se *Journals* como *Sustainability Switzerland*, *Finance Research Letters* e *International Review of Economics and Finance*.

A China tem se consolidado como um dos principais expoentes na pesquisa sobre empresas estatais, concentrando parte expressiva dos artigos de maior impacto (Peng & Heath, 1996; Q. Wang et al., 2008). Além disso, têm apresentado, adicionalmente, o maior volume de publicações em termos de autoria individual, por instituição e por país, com 7.223 artigos publicados até o final de 2025. Na análise coocorrência de palavras-chave, destacam-se as seguintes dimensões consideradas de vanguarda: Privatização, Governança Corporativa, Finanças, Desempenho Operacional e Qualidade. Além disso, foram detectadas as seguintes dimensões, consideradas emergentes: Políticas Econômicas, Reforma, Inovação, Impacto Social e Sustentabilidade Ambiental. Observa-se que a governança corporativa se configura como um eixo central de estudos, exercendo papel estruturante e de suporte às demais áreas temáticas. Assim, a partir da análise da literatura existente, foi proposto um framework conceitual que pode sintetizar o conhecimento existente para a pesquisa sobre empresas estatais (Figura 7).

A agenda de pesquisa sobre empresas estatais, estrutura-se a partir de fatores macroestruturais, mecanismos de governança e dimensões consolidadas de desempenho. No plano macroestrutural, recomenda-se investigar de que modo políticas econômicas e modelos de gestão adotados pelos governos condicionam a manutenção, reforma ou privatização das empresas estatais, considerando simultaneamente restrições fiscais, contextos macroeconômicos e o papel dessas organizações na provisão de serviços essenciais. Em paralelo, a governança corporativa assume papel estruturante na agenda, ao oferecer suporte transversal às demais dimensões, demandando investigações sobre a capacidade dos conselhos e dos mecanismos de governança em mitigar conflitos de interesse decorrentes do duplo papel do Estado como regulador e proprietário, bem como sobre a validade analítica da mensuração da performance das empresas estatais a partir da qualidade de sua governança.

Adicionalmente, a agenda contempla o aprofundamento nas dimensões consolidadas de desempenho financeiro, operacional e qualidade, que historicamente orientam a avaliação das empresas estatais, por meio da análise de indicadores de rentabilidade, estrutura de capital, eficiência no uso de recursos e entrega de valor aos usuários. No entanto, principalmente, recomenda-se a incorporação das frentes emergentes que refletem pressões contemporâneas e tendências recentes da literatura, como inovação, sustentabilidade ambiental e impacto social, diversidade, equidade e inclusão. Essas frentes demandam a operacionalização de métricas relacionadas à capacidade tecnológica e de renovação das estatais, aos esforços de descarbonização e conformidade regulatória

ambiental, bem como à mensuração de contribuições sociais, incluindo indicadores de retorno social, ampliando o escopo analítico da avaliação de desempenho para além das dimensões estritamente econômico-financeiras.

Dentre as limitações do estudo, pode-se citar que embora foram realizados esforços para cobrir a literatura existente, algum(uns) estudo(s) podem não ter sido identificado(s) considerando as palavras-chaves e a base de dados adotada para a busca dos artigos. Para estudos futuros, sugere-se realizar a análise de conteúdo dos artigos, seguindo critérios de elegibilidade. Essa análise de conteúdo pode ser segmentada por cada dimensão considerando o framework conceitual proposto neste trabalho.

Referências

- Abramov, A., Radygin, A., Entov, R., & Chernova, M. (2017). State ownership and efficiency characteristics. *Russian Journal of Economics*, 3(2), 129–157. <https://doi.org/10.1016/j.ruje.2017.06.002>
- Assagaf, A., Mohd Yusoff, Y., & Hassan, R. (2017). Government subsidy, strategic profitability and its impact on financial performance: empirical evidence from Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(3), 135–147. [https://doi.org/10.21511/imfi.14\(3\).2017.13](https://doi.org/10.21511/imfi.14(3).2017.13)
- Bai, Y., Zhai, D., Zhao, X., & Wu, D. (2023). The Impact of Property Rights Structure on High-Quality Development of Enterprises Based on Integrated Machine Learning—A Case Study of State-Owned Enterprises in China. *Sustainability*, 15(4), 3016. <https://doi.org/10.3390/su15043016>
- Black, B., Kraakman, R., & Tarassova, A. (2000). Russian Privatization and Corporate Governance: What Went Wrong? *Stanford Law Review*, 52(6), 1731. <https://doi.org/10.2307/1229501>
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned Enterprises Around the WORLD as Hybrid Organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92–114. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>
- Cao, Y., Qian, Y., & Weingast, B. R. (1999). From federalism, Chinese style to privatization, Chinese style. *Economics of Transition*, 7(1), 103–131. <https://doi.org/10.1111/1468-0351.00006>
- Chen, L., Shen, Q., Yu, X., & Chen, X. (2024). Knowledge spillovers along the sustainable supply chain of China's listed companies: The role of long-term orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100478. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100478>
- Chen, S.-J., Chen, M.-H., & Wei, H.-L. (2017). Financial performance of Chinese airlines: Does state ownership matter? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.08.001>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Coelho, D., Teodorovicz, T., Martínez Fritscher, A., Motta Café, R., Lazzarini, S., & Ikawa, J. N. R. (2024). *Monitoring the Governance of State-Owned Enterprises: Assessing the Impact of Brazilian Corporate Governance Reforms*. <https://doi.org/10.18235/0012994>
- Coluccia, D., Dabić, M., Del Giudice, M., Fontana, S., & Solimene, S. (2020). R&D innovation indicator and its effects on the market. An empirical assessment from a financial perspective. *Journal of Business Research*, 119, 259–271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.015>
- Curi, C., Mancuso, P., & Scarpa, A. (2025). State-owned enterprises: A bibliometric review and research agenda. *Finance Research Letters*, 74, 106749. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.106749>
- Denyer, D., Tranfield, D., & van Aken, J. E. (2008). Developing Design Propositions through Research Synthesis. *Organization Studies*, 29(3), 393–413. <https://doi.org/10.1177/0170840607088020>
- Dinç, I. (2005). Politicians and banks: Political influences on government-owned banks in emerging markets. *Journal of Financial Economics*, 77(2), 453–479. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.06.011>



ARTIGO

- Ding, X., Appolloni, A., & Shahzad, M. (2022). Environmental administrative penalty, corporate environmental disclosures and the cost of debt. *Journal of Cleaner Production*, 332, 129919. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129919>
- Domingues, A. R., Moreno Pires, S., Caeiro, S., & Ramos, T. B. (2015). Defining criteria and indicators for a sustainability label of local public services. *Ecological Indicators*, 57, 452–464. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.05.016>
- Embrapa. (2023). *Balanço Social 2023*. <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1163847/1/BS-2023.pdf>
- Gao, Y., Sun, X., Liu, N., Zhang, W., & Xu, J. (2024). Complex Business Environment Systems and Corporate Innovation. *Systems*, 12(9), 360. <https://doi.org/10.3390/systems12090360>
- Gupta, N. (2005). Partial Privatization and Firm Performance. *The Journal of Finance*, 60(2), 987–1015. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00753.x>
- Han, J., Sun, R., Zeeshan, M., Rehman, A., & Ullah, I. (2023). The impact of digital transformation on green total factor productivity of heavily polluting enterprises. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1265391>
- Heede, R. (2014). Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers, 1854–2010. *Climatic Change*, 122(1–2), 229–241. <https://doi.org/10.1007/s10584-013-0986-y>
- Hood, W. W., & Wilson, C. S. (2001). The Literature of Bibliometrics, Scientometrics, and Informetrics. *Scientometrics*, 52(2), 291–314. <https://doi.org/10.1023/A:1017919924342>
- Hu, G., Wang, X., & Wang, Y. (2021). Can the green credit policy stimulate green innovation in heavily polluting enterprises? Evidence from a quasi-natural experiment in China. *Energy Economics*, 98, 105134. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2021.105134>
- Janger, J., Schubert, T., Andries, P., Rammer, C., & Hoskens, M. (2017). The EU 2020 innovation indicator: A step forward in measuring innovation outputs and outcomes? *Research Policy*, 46(1), 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.10.001>
- Jiang, F., & Kim, K. A. (2020). Corporate Governance in China: A Survey. *Review of Finance*, 24(4), 733–772. <https://doi.org/10.1093/rof/rfaa012>
- Jiao, W. (2022). Performance evaluation of state-owned enterprises based on fuzzy neural network combination model. *Soft Computing*, 26(20), 11105–11113. <https://doi.org/10.1007/s00500-022-07493-y>
- Jin, Q., Jin, Y., Tian, G. G., & Xuan, Y. (2021). Does Internal Corporate Governance Complement or Substitute for External Auditing? Evidence from China's Anti-corruption Campaign. *Abacus*, 57(1), 153–182. <https://doi.org/10.1111/abac.12215>
- Jin, X., Xu, L., Xin, Y., & Adhikari, A. (2022). Political governance in China's state-owned enterprises. *China Journal of Accounting Research*, 15(2), 100236. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100236>
- Kehinde, T. O., Akpan, J., Orisaremi, K. K., Olanrewaju, O. A., Anyebe, D. I., & Kareem, M. K. (2026). Three decades of DEA-Machine Learning integration (1996-2025): A bibliometric analysis, science mapping, and state-of-the-art review. *Machine Learning with Applications*, 100868. <https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2026.100868>
- Kempeneer, S., Pirannejad, A., & Wolswinkel, J. (2023). Open government data from a legal perspective: An AI-driven systematic literature review. *Government Information Quarterly*, 40(3), 101823. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101823>
- Khongmalai, O., Tang, J. C. S., & Siengthai, S. (2010). Empirical evidence of corporate governance in Thai state-owned enterprises. *Corporate Governance*, 10(5), 617–634. <https://doi.org/10.1108/14720701011085580>
- Kumar, S. (2018). MoU System in State-owned Enterprises in India: A Tool in Strategic Management. *Indian Journal of Public Administration*, 64(1), 36–48. <https://doi.org/10.1177/0019556117735460>



- Lazzarini, S. G., & Musacchio, A. (2018). State ownership reinvented? Explaining performance differences between state-owned and private firms. *Corporate Governance: An International Review*, 26(4), 255–272. <https://doi.org/10.1111/corg.12239>
- Li, Q., Li, M., & Zhang, L. (2024). Revisiting the relationship between <scp>ESG</scp> , institutional ownership, and corporate innovation: An efficiency perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 6504–6525. <https://doi.org/10.1002/csr.2937>
- Liao, H., Tang, M., Li, Z., & Lev, B. (2019). Bibliometric analysis for highly cited papers in operations research and management science from 2008 to 2017 based on Essential Science Indicators. *Omega*, 88, 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.11.005>
- Lin, J. Y., Cai, F., & Zhou, L. (1998). Competition, Policy Burdens, and State-Owned Enterprise Reform. *American Economic Review*, 88(2), 422–427.
- Maslani, Hartoyo, Syarief, R., & Harianto. (2024). Strengthening the competitiveness of state-owned enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100199. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100199>
- Mazzucato, M., Teixeira, F., & Tagliani, G. (2024). *A mission-oriented framework for the coordination of State-Owned Enterprises in Brazil*.
- Meggison, W. L. (2005). *The Financial Economics of Privatization*. Oxford University Press New York. <https://doi.org/10.1093/0195150627.001.0001>
- Meggison, W. L., & Netter, J. M. (2001). From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321–389. <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>
- Motta, S., Da Costa, F. L., & Furtado, L. (2025). Governança corporativa de sociedades de economia mista sob controle acionário do Governo Federal. *Revista Do Serviço Público*, 76(2), 264–289. <https://doi.org/10.21874/rsp.v76i2.11272>
- Muller, R. B., & Rego, E. E. (2021). Privatization of electricity distribution in Brazil: Long-term effects on service quality and financial indicators. *Energy Policy*, 159, 112602. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112602>
- OECD. (2016). *State-Owned Enterprises as Global Competitors*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264262096-en>
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- OECD. (2024). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- OECD. (2025). *OECD Economic Outlook, Interim Report September 2025* (Vol. 2025). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/67b10c01-en>
- Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, 21(2), 492–528. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060220>
- Piran, F. A. S., Hamdan, Y. D., Carneiro, D. K. de O., Sevilla, M. A. F., Fröhlich, G. F. H., & Cruz, H. F. C. (2025). PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPI'S) PARA EMPRESAS ESTATAIS. *EnAPG*.
- Plappally, A. K., & Lienhard V, J. H. (2012). Energy requirements for water production, treatment, end use, reclamation, and disposal. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(7), 4818–4848. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2012.05.022>
- Qian, S. (2024). The effect of ESG on enterprise value under the dual carbon goals: From the perspectives of financing constraints and green innovation. *International Review of Economics & Finance*, 93, 318–331. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.03.010>



ARTIGO

- Rocha, W. L. L., Almeida, M. F. L., & Calili, R. F. (2022). Measuring and Evaluating Organizational Innovation Capacity and Performance from Systemic and Sustainability-Oriented Perspective. *Sustainability*, 15(1), 682. <https://doi.org/10.3390/su15010682>
- Scholta, H., Halsbenning, S., & Niemann, M. (2025). A coordination perspective on digital public services in federal states. *Government Information Quarterly*, 42(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101984>
- Simmons, B. A., & Elkins, Z. (2004). The Globalization of Liberalization: Policy Diffusion in the International Political Economy. *American Political Science Review*, 98(1), 171–189. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001078>
- Sun, Q., & Tong, W. H. S. (2003). China share issue privatization: the extent of its success. *Journal of Financial Economics*, 70(2), 183–222. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00145-4](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00145-4)
- Tadesse, M. D., Kine, H. Z., Gebresenbet, G., Tavasszy, L., & Ljungberg, D. (2022). Key Logistics Performance Indicators in Low-Income Countries: The Case of the Import–Export Chain in Ethiopia. *Sustainability*, 14(19), 12204. <https://doi.org/10.3390/su141912204>
- Tam, O. K. (2000). Models of Corporate Governance for Chinese Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 8(1), 52–64. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00180>
- Thornton, R. H. (1947). Nationalisation: Administrative problems inherent in a State-owned enterprise. *Public Administration*, 25(1), 10–28. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1947.tb01964.x>
- van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., & Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog. *Information Systems and E-Business Management*, 21(3), 753–794. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2>
- Wang, C., Wang, D., Deng, X., & Wu, S. (2025). Does the participation of non-state shareholders matter for state-owned enterprises' resilience? *International Review of Economics & Finance*, 98, 103962. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103962>
- Wang, Q., Wong, T. J., & Xia, L. (2008). State ownership, the institutional environment, and auditor choice: Evidence from China. *Journal of Accounting and Economics*, 46(1), 112–134. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2008.04.001>
- World Bank. (2023). *The Business of the State*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1998-8>
- Yadav, S., Koushik, K., & Kishor, N. (2025). The state of country-of-origin research: A bibliometric review of trends and future. *Asia Pacific Management Review*, 30(1), 100337. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.001>
- Ying, R., Shu, Y., Wang, X., & Wu, Q. (2025). Impact of non-state-owned shareholders' governance on the earnings quality of state-owned enterprises. *Finance Research Letters*, 73, 106659. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106659>
- Zhang, D., Rong, Z., & Ji, Q. (2019). Green innovation and firm performance: Evidence from listed companies in China. *Resources, Conservation and Recycling*, 144, 48–55. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.01.023>
- Zhu, Q., Liu, J., & Lai, K. (2016). Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, 171, 417–426. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.005>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>