



Análise das Estratégias Competitivas de Organizações no Segmento de Água e Saneamento

An Analysis of Competitive Strategies from Organizations in the Water and Sanitation Sector

Flávio José de Melo¹, Mônica Campos da Silva², Jorge Eduardo Scarpin³

RESUMO

As estratégias competitivas são consideradas como um dos elementos centrais para todos os sistemas de gestão. O objetivo deste estudo foi analisar as principais políticas estratégicas e prerrogativas baseadas em vantagens competitivas. Quanto à abordagem metodológica, este estudo classifica-se como documental e qualitativo. A amostra desta pesquisa compreendeu cinco empresas listadas no mercado BM&F Bovespa do sub setor econômico água e saneamento. A análise deste estudo foi realizada por meio das técnicas de análise de conteúdo e de análise de correspondência (ANACOR). O tratamento dos dados e as inferências estatísticas dos relatórios foram feitos com o auxílio dos *softwares* Atlas.ti, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 20) e *Wordle net*. Os testes realizados por meio da análise de conteúdo e da análise de correspondência levaram à conclusão de que a maioria das empresas norteiam, principalmente, suas ações com base nas estratégias de parcerias. Conclui-se que as principais estratégias que impactam diretamente a gestão são os programas voltados à redução de custos por meio de eficiência tecnológica, otimização de recursos, melhorias operacionais e gestão socioambiental.

Palavras-chave: Ativos complementares; Gestão estratégica; Parcerias.

ABSTRACT

Competitive strategies are considered as one of the central elements for all management systems. The purpose of this study was to analyze the main strategic policies and prerogatives based on competitive advantages. Regarding the methodological approach, this study can be classified as a documentary and qualitative research. The sample for this research comprised five companies listed on the BM&F Bovespa market in the water and sanitation economic subsector. The analysis of this study was carried out through content analysis and correspondence analysis techniques (ANACOR). Data processing and statistical inferencing of the reports were made with the aid of Atlas.ti, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 20) and Wordle net software. The tests carried out using content analysis and correspondence analysis led to the conclusion that most companies mainly focus their actions on partnership strategies. It could also be concluded that the main strategies that have a

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, Bahia (Brasil). E-mail: f.j.melo@uol.com.br

² Doutorado em andamento em Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, Paraná (Brasil). E-mail: monica.campos_cic@hotmail.com

³ Doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo - USP, São Paulo (Brasil). E-mail: jscarpin@gmail.com

direct impact on management are: programs aimed at reducing costs through technological efficiency, resource optimization, operational improvements and socio-environmental management.

Key-words: *Complementary Assets, Strategic Management, Partnerships.*

1. INTRODUÇÃO

A globalização da economia tem provocado diversas mudanças na gestão das empresas. O incremento na competitividade tornou-se uma questão de sobrevivência para a conquista de novos mercados. As estratégias usadas não apenas exigem presença de mercados, mas também aumento da produtividade, redução dos custos e desenvolvimento de novas tecnologias, entre outros fatores favoráveis ao sucesso do empreendimento. A formação de parceria é uma das formas encontradas pelos gestores para sobreviver no mercado; esses se utilizam dessa estratégia para tornar competitivas as organizações. Além disso, essas forças complementares de parceria contribuem para o aumento dos recursos, das competências e da eficiência das empresas (Klotzle, 2002).

A estratégia é um elemento central para todos os sistemas de gestão. A dinâmica no processo de gestão dos recursos emerge da literatura da estratégia, e, atualmente, o arcabouço teórico sobre a formulação das estratégias está mais à frente do que o desenvolvimento teórico da implementação (Verweire & VanDen Berghe, 2004; Tondolo, Puffal, Schreiber, & Bessi, 2012).

Segundo Gurcaylilar-Yenidogan e Windsperger (2015), os elementos complementares de mecanismos formais e informais de governança podem aumentar o potencial de criação de valor das empresas. A configuração de um ambiente de maior incerteza pode incentivar o uso desses recursos complementares, a fim de aumentar a interdependência estratégica de processos e rotinas organizacionais e o compromisso mútuo assumido para ambos.

O posicionamento estratégico de uma empresa e a sua capacidade relacional geram valor. Essa concepção de agregar o plano de ação à competência de estabelecer novos contatos pode surgir pela criação de ativos específicos, pela reciprocidade a recursos complementares, pelo fluxo substancial na troca de conhecimento entre os parceiros ou por mecanismos eficazes de governança, capazes de limitar os custos de transação dos *stakeholders* (Porto, 2013).

Os ativos complementares são concebidos com uma visão baseada nos recursos das empresas. A dialética das proposições na Visão Baseada em Recurso (VBR) determina que ativos complementares sejam definidos como os recursos necessários para que as empresas se apropriem dos benefícios relacionados a uma estratégia, tecnologia ou inovação. Esses ativos, de acordo com a sua natureza, podem ser caracterizados como genéricos (bens de uso geral), quando não precisam ser adaptados a uma determinada inovação; especializados, quando há uma dependência unilateral entre os ativos e a inovação; e os especializados, que apresentam dependência bilateral (Tece, 1986; Christmann, 2000; Schreiber, 2012).

Augusto e Souza (2012) explicam que, embora os estudos que abordam a VBR introduzam uma lógica nova para explicar as virtudes da governança estabelecida pelas empresas, os argumentos são consistentes com os conceitos aplicados à Economia dos Custos de Transação (ECT). Os custos de transação, na literatura, são considerados como um problema contratual, e essas transações ocorrem quando os agentes econômicos buscam o mercado para produzir um produto ou serviço de que necessitam (Williamson, 1985; Coase,

1937). Neste contexto, um maior grau de especificidade de ativos implica maiores riscos, e a criação desses ativos derivados de parcerias colaborativas aumenta os custos de transação (Williamson, 1981; Pohlmann, Aguiar, & Bertolucci, 2004).

A integração de recursos complementares proporciona novas oportunidades para a aprendizagem e para o desenvolvimento de novas capacidades produtivas que levam as empresas a instituir competências necessárias para atuar no mercado e a obter vantagens competitivas. Nessa concepção, as parcerias estratégicas são vistas como uma complementaridade de recursos que cria o potencial para uma maior sinergia na formação de alianças (Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2001), a qual ocorre quando empresas colaboram com o objetivo de produzir novos conhecimentos, seja por meio de cooperação entre recursos humanos, seja pela divisão de custos e de recursos entre os agentes (Klotzle, 2002).

Os estudos que buscam verificar a viabilidade econômica nos investimentos em projetos, de modo geral, devem ser enfocados com base nos aspectos financeiros e econômicos e na relação custo/benefício. Na atualidade, um dos setores que tem recebido uma maior atenção por parte do governo no Brasil é o setor de saneamento básico. A universalização do acesso aos serviços de água e ao saneamento é um dos objetivos legítimos das políticas públicas, porque promove impactos importantes sobre a saúde, o ambiente e a cidadania (Galvão Junior, 2009; Gomes, 2009; Leoneti, Prado, & Oliveira, 2011).

Os objetivos estratégicos que norteiam as atividades das empresas do setor de água e de saneamento mais evidenciados nos relatórios são a redução de custos e a gestão socioambiental. Molteni (2006) sugere que as estratégias competitivas façam parte do planejamento corporativo das empresas, uma vez que essas podem ser utilizadas para avaliar o desempenho e encontrar soluções inovadoras, do ponto de vista social, para satisfazer as expectativas dos *stakeholders*.

Nesse contexto, com o intuito de analisar as empresas listadas no mercado BM&F Bovespa quanto à adoção de estratégias competitivas do sub-setor econômico água e saneamento, formula-se a seguinte questão de pesquisa: quais as estratégias competitivas e cooperativas evidenciadas à luz da literatura sobre ativos complementares?

O objetivo deste estudo foi analisar as principais políticas estratégicas e prerrogativas baseadas em vantagens competitivas. O setor econômico água e saneamento foi escolhido por apresentar exterioridades voltadas à saúde e ao meio ambiente, traduzidas em ganhos sociais e evidenciadas nas políticas estratégicas utilizadas pelas empresas, como, por exemplo, os impactos das ações de novas tecnologias para melhorias nos processos de tratamento.

As considerações inerentes à concepção de análises estratégicas podem contribuir para a uma melhor compreensão de fenômenos comportamentais observados no mercado, de forma que esse tipo de estudo se justifica em vista das lacunas na literatura, por não haver outros estudos que abordem o enfoque das três estratégias combinadas em inovação, implementação e parcerias, e a definição de quais dessas mais norteiam as atividades das empresas. Do ponto de vista prático, uma contribuição trazida por este estudo refere-se ao favorecimento de uma maior compreensão do mercado. Silva (2001) e Serva (2006) referem-se ao mercado como um jogo em que há ganhadores e perdedores e em que, para vencer, as empresas utilizam estratégias por meio da capacidade de compreender o ambiente e de visualizar caminhos diferenciados para manter ou conquistar novos mercados.

O artigo está estruturado em seis seções: uma breve introdução, seguida por referencial teórico, procedimentos metodológicos para as análises, resultado e discussão, considerações finais e referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da divulgação

A estratégia é um dos principais temas do conjunto de informação que os analistas financeiros utilizam ao lerem um relatório anual, pois estão igualmente interessados no gerenciamento e na estratégia da firma, bem como no ambiente de negociação para fazer recomendações de investimento. Assim, a qualidade das informações divulgadas impacta, entre outros aspectos, as decisões dos investidores de manter, comprar ou vender ações das companhias, e aspectos internos podem influenciar gestores na decisão de divulgar ou não informações acerca do desempenho das empresas (Breton & Taffler, 2001; Verrecchia, 2001; Dye, 2001).

No campo corporativo, o termo *disclosure* refere-se ao ato de divulgar informações pelas empresas aos *stakeholders*, principalmente aos investidores. Os gestores optam pela divulgação de informações com o objetivo de maximizar o valor de mercado da empresa, se não existirem custos significativos associados ao *disclosure* e se as informações divulgadas puderem ser interpretadas da mesma forma por todos os usuários externos (Dobler, 2005).

De acordo com Barcelos, Marcone Mello (2011), os *disclosures* são muito utilizados na governança corporativa, e a utilização dessas informações, apresentadas nos relatórios anuais das empresas, pode ser considerada um importante instrumento para a análise da estratégia das empresas. Nesse contexto, a evidenciação pode ser considerada como sinônimo de divulgação de informação, transparência e *disclosure*, que, por sua vez, apresenta relação com a governança corporativa (Gallon, Beuren, & Hein, 2007).

A governança corporativa presente no mercado deriva da necessidade dos gestores de se adaptarem a um novo perfil de investidores e parceiros sociais. O conceito aplicado à governança é regido por princípios, principalmente relativos a transparência, prestação de contas e ética, entre outros (Martins, Silva, Barros, & Tinoco, 2005).

Para Murcia (2009), a divulgação de informações deve abranger a relevância das informações a serem evidenciadas, a fim de possibilitar aos usuários uma visão completa da situação da empresa e, assim, auxiliar na tomada de decisão. A qualidade do *disclosure* é representada pela clara e objetiva declaração da empresa, em seus relatórios divulgados voluntariamente, acerca de suas estratégias, visando alcançar seus objetivos. Essas informações permitem o entendimento prospectivo sobre o valor da firma (Cole, 2001).

Os estudos que focam o *disclosure* nos relatórios anuais corporativos têm procurado avaliar a qualidade do *disclosure* por meio de medidas subjetivas, elaboração de índices e utilização de técnicas de análise de conteúdos para tecer seus resultados (Beattie, McInnes, & Fearnley, 2004). As informações estratégicas estão inseridas no contexto de *disclosure* voluntário e são fundamentais para se entender quais os passos futuros da empresa em análise, auxiliando, de forma efetiva, a tomada de decisões por parte de investidores (Sánchez, Domínguez, & Álvarez, 2011). Segundo Bowman (1978), a análise do conteúdo estratégico dos relatórios anuais corporativos revela mais sobre a estratégia da firma do que a maioria dos gestores imagina, mas ainda é pouco explorada em pesquisa sobre *disclosure*.

Verrecchia (2001) aponta três taxonomias das linhas de pesquisas que tratam de *disclosure*, quais sejam: *Association-based disclosure*, que consiste em analisar a associação ou a relação entre o nível de divulgação das informações contábeis e as mudanças comportamentais dos investidores; *Efficiency-based disclosure*, que envolve estudos realizados acerca da divulgação preferida ou mais eficiente para subsidiar decisões dos interessados na ausência de prévio conhecimento das informações; e *Discretionary-*

baseddisclosure, cujas pesquisas examinam a discricionariedade, ou seja, os motivos, dos gestores ou da organização, para evidenciar determinadas informações.

Os níveis de divulgação de informações contábeis dependem de alguns fatores externos à empresa, entre os quais o ambiente, o grau de exigibilidade de seus usuários e a existência de mercado de capital estruturado, entre outros (Yamamoto & Salotti, 2006). A esse respeito, são questionadas as vantagens de uma divulgação completa conhecida pelo termo *fulldisclosure* que relaciona informações estratégicas, como, por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto ou a implantação de uma nova tecnologia, já que representam informações endógenas às empresas que podem gerar consequências favoráveis e desfavoráveis, a depender da forma como é aferida a respectiva divulgação e de quais objetivos a empresa deseja atingir (Sánchez, Domínguez, & Álvarez, 2011; Leuz & Wysocki, 2008).

2.2 Paradigmas da gestão estratégica

O arcabouço teórico que alude às vantagens competitivas engloba várias escolas de pensamento sobre a gestão estratégica utilizada pelas empresas, embora muitas dessas escolas compartilhem uma base comum acerca da relação entre uma organização e seu ambiente. Entretanto, é preferível uma combinação adequada de várias teorias ou modelos à dependência de uma única. Os pressupostos teóricos podem ser considerados em diversas áreas do conhecimento. As abordagens com enfoque econômico incluem o pensamento baseado no mercado, cujo foco está em necessidades, desejos e valores e em como esses podem ser satisfeitos por produtos e serviços. Essas abordagens organizacionais popularizaram a noção de cinco forças que atuam no mercado (Moran, 2015).

Slavov (2013) afirma que há um grande número de pesquisas que abordam a definição de gestão estratégica. Segundo o autor, baseado em uma extensa revisão da literatura, o conceito de gestão estratégica, em síntese, interfere nas decisões tomadas pelos gestores que envolvem a utilização racional de recursos, para melhorar o desempenho da firma.

Porter (2004) destaca que as gestões estratégicas contextualizadas nos cenários empresariais são embasadas em cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre os competidores. Para o autor, essas cinco forças competitivas podem ser enfrentadas pelas empresas a partir de três estratégias genéricas: estratégia de liderança de custos, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque. A relevância da inovação foi reconhecida em 1930 por Schumpeter (1982), tendo sido definida como a introdução de novo produto, método de produção, abertura de mercado ou conquista de fonte de matérias-primas. É uma novidade tanto para a organização empresarial como para o ambiente em que está inserida, ou seja, representa a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade com a qual os consumidores ainda não estão familiarizados. Inovação é uma combinação de necessidades sociais e de demandas do mercado com os meios científicos e tecnológicos para resolvê-las (OECD, 2005).

Na literatura, são encontrados diversos conceitos para inovação, em alguns casos relacionados diretamente à noção de tecnologia, que pode ser sintetizada como conhecimentos técnicos ligados à produção de bens e serviços (Conceição, 2000).

Machado e Vasconcellos (2007) definem a inovação como algo novo para a organização empresarial. Segundo os autores, o termo inovar deriva do latim e seu significado é tornar novo ou renovar. Entretanto, Gopalakrishnan (2000) explica que há uma

diferenciação no conceito de inovação entre a visão dos economistas e a dos teóricos organizacionais. No primeiro caso, a inovação é vista como produto, procedimento ou prática nova para a indústria. Para a literatura com ênfase na visão de teorias organizacionais, seu significado está em novas atitudes praticadas pela empresa.

Para Burgelman, Christensen e Wheelwright (2004), a inovação envolve mudanças tecnológicas (produtos e serviços; processos; capacitação), mas também mudanças do modelo de negócios (proposição de valor; cadeia de suprimentos; cliente-alvo), objetivando, portanto, a elaboração de novos produtos ou serviços e/ou novos processos ou sistemas de distribuição.

O ambiente operacional de uma empresa é definido pela sua dependência no todo; assim, as empresas empregam estratégias cooperativas para adquirir poder em relação a certo elemento do ambiente operacional (Thompson, 1976). Na cooperação, é de se esperar que uma organização prefira manter um relacionamento contínuo a estabelecer outro novo para a mesma finalidade e incorrer em custos para essa nova celebração de contratos.

As empresas que formam parcerias podem estreitar laços e cooperação sem a necessidade de dispender de controles hierárquicos formais. As parcerias estratégicas criam valor para as empresas em pelo menos três dimensões: ao nortear as suas atividades para aumentar os recursos e capacidades, ao facilitar a aprendizagem e ao ampliar a rede estratégica (Gulati, 1998; Ghobadian, O'Reagan, Gallea, & Viney, 2004).

A estratégia de formação de parceria pode ser utilizada pelas empresas por vários motivos, à luz principalmente da interpretação de Thompson (1976) e Dosi (2006), entre os quais (1) combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; (2) dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; (3) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; (4) oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; (5) exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; (6) compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; (7) fortalecer o poder de compra; e (8) obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Na última década, a Visão Baseada em Recursos (VBR) tem encontrado grande espaço na literatura sobre estratégias, o que não significa que qualquer recurso que a empresa possua seja uma fonte de vantagem competitiva. Entretanto, para o sucesso da empresa, a VBR sugere que as estratégias organizacionais sejam pautadas em recursos considerados insubstituíveis e de difícil imitação (Pereira & Fonte, 2008; Ribeiro, 2012).

Brito, Brito e Morganti (2009) destacam que os recursos intangíveis de uma empresa vêm sendo, cada vez mais, apontados como fonte de sucesso. Nesse sentido, a gestão estratégica amparada pelo conceito aplicado à VBR assume que o sistema capitalista é inerentemente dinâmico e potencialmente instável, tendo em vista o ambiente competitivo entre as empresas, que as conduz a processos de inovação (Burlamaqui & Proença, 2003).

2.3 Visão Baseada em Recursos Complementares

A literatura que trata de estratégia e criação de valor, na Visão Baseada em Recursos (VBR), tornou-se uma das perspectivas mais influentes e que norteia diversas pesquisas na área de gestão estratégica (Crook, Ketchen Jr., Combs, & Todd, 2008). A VBR pode ser vista como um conjunto de recursos e capacidades complementares e especializados (heterogêneos dentro de uma indústria, escassos, duradouros, difíceis de negociar e de imitar) que podem levar à criação de valor (Kleindorfer, Wind, & Gunther, 2009).

Os estudos acerca de vantagens competitivas analisam, entre outros aspectos, as competências, a capacidade e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional. As contribuições clássicas da literatura da chamada VBR foram conduzidas por estudiosos nas áreas de estratégias, como Penrose (1959), Demsetz (1973), Rumelt (1984), Teece (1986), Wernerfelt (1984, 1995), Barney (1991), Foss (1999), Peteraf (1993), entre outros.

A VBR da empresa obteve ampla aceitação em outros campos da gestão. A vantagem competitiva é adquirida pela acumulação de ativos e capacidades estratégicas, ou seja, as empresas são heterogêneas entre si devido à posse de alguns ativos e/ou capacidades únicas. Quanto a isso, essa abordagem é considerada como uma ferramenta útil para os pesquisadores entenderem a dinâmica de como partes específicas da empresa afetam a organização como um todo (Barney, 1991; Hafeez, Zhang, & Malak, 2002; Wade & Hulland, 2004).

De acordo com Helfat (2006), os ativos complementares vêm sendo considerados, por vários estudiosos, como o motor para parcerias estratégicas, mais visivelmente por Teece (1986), com o argumento de que as empresas criam maiores rentabilidades relacionais quando encontram parceiros estratégicos altamente complementares.

Rothaermel (2001) argumenta que, na linguagem de gestão estratégica, a VBR sugere semelhanças na estratégia de gestão, o que representa compatibilidade de metas e complementaridades relacionadas a tarefas. Entretanto, Coeurderoy e Duplat (2008) destacam que uma ampla literatura sobre gestão estratégica é, principalmente, dedicada aos estudos de redes de tecnologia como um *locus* de inovação. Nessa concepção, as parcerias estratégicas constituídas podem alavancar as capacidades da empresa de gerar novos conhecimentos e acesso a outros recursos complementares.

A inovação tecnológica, às vezes, exige que a empresa com alto desempenho e com uma quota significativa do mercado busque uma nova tecnologia. Para garantir o sucesso nessa transição, as empresas, muitas vezes, enfrentam o desafio de explorar ativos complementares já existentes. Nesse processo, esses recursos complementares são considerados essenciais para uma transição tecnológica bem-sucedida (Taylor & Helfat, 2009).

Na visão de Wu, Wan e Levinthal (2013), há algum tempo, a questão de sucesso ou fracasso das empresas de alto desempenho, em vista das mudanças técnicas radicais, tem sido fundamental no domínio das estratégias tecnológicas. Conforme os autores, os ativos complementares não apenas protegem as empresas dessas mudanças radicais como, também, afetam os incentivos econômicos e financeiros. No entanto, Kleindorfer, Wind e Gunther (2009) ressaltam que, em uma economia em rede, o acesso a recursos por meio de parcerias estratégicas é uma alternativa viável, mas a criação ou a preservação de valor é um desafio constante para os participantes do mercado, já que a concorrência pode ter acesso fácil a recursos de substituição.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo, quanto à abordagem metodológica, classifica-se como documental e qualitativo. A análise documental consiste em identificar, verificar e examinar os documentos com uma finalidade específica, o que permite a localização, a identificação, a organização e a avaliação das informações contidas no documento, bem como a contextualização dos fatos. A análise documental diverge da bibliográfica, haja vista que essa é desenvolvida a partir de textos já elaborados e estudados e aquela é feita a partir de uma investigação realizada em textos de fontes primárias (Moreira, 2005; Bastos, 2009).

A pesquisa qualitativa refere-se à descrição detalhada e à análise substancial da qualidade da experiência humana (Marvasti, 2003). Segundo Given (2008), essa modalidade de pesquisa é apropriada para a exploração de novos fenômenos, pensamentos e interpretações de significados ou de processos. O autor destaca a importância de uma abordagem mista aos trabalhos, ou seja, combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, objetivando a melhor compreensão dos fatos analisados e, por consequência, a proposição de resultados fidedignos.

3.1 População e amostra

A população desta pesquisa compreendeu as sete empresas listadas no mercado BM&F Bovespano sub setor econômico água e saneamento. O critério na seleção da amostra considerou as empresas com relatórios anuais publicados no período de 2012 a 2014. No entanto, duas dessas empresas deixaram de operar no mercado, o que resultou em uma amostra final com cinco empresas: Cab ambiental, Casan, Sabesp, Copasa e Sanepar.

3.2 Análises dos dados

A análise deste estudo foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo e de análise de correspondência. Bardin (2011) descreve a análise de conteúdo como uma técnica de análise das comunicações que busca obter descrição do exame dos conteúdos apresentados nas mensagens escritas por meio de procedimentos sistemáticos, sejam esses quantitativos, sejam qualitativos, que admitam inferências concernentes à produção textual “mensagens”.

A análise de correspondência (ANACOR) é uma técnica estatística de análise de dados qualitativos, que pode ser usada, também, para análise de dados quantitativos, a qual exhibe as associações entre um conjunto de variáveis categóricas não métricas em um mapa perceptual que permite um exame visual de qualquer padrão ou estrutura de dados (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009). É uma técnica de estatística composicional, já que o mapa perceptual é baseado na associação entre objetos e um conjunto de características descritivas ou atributos especificados pelo pesquisador (Field, 2013).

A operacionalização dos dados ocorreu, inicialmente, por meio da análise descritiva e da aplicação da técnica de nuvem de palavras. A visualização apresentada, em nuvem de palavras, foi gerada a partir dos conteúdos manifestos “componentes óbvios e quantificáveis” dos relatórios anuais das empresas listadas na BM&F Bovespano sub setor econômico água e saneamento. Em seguida, ocorreu a avaliação dos dados sob duas perspectivas: a análise quantitativa das estratégias usadas pelas empresas e suas implicações, tanto para empresa como para a sociedade, e a descrição das políticas estratégicas utilizadas pelas empresas, com ênfase na gestão de custos.

A análise de conteúdo deste estudo considerou como objeto os relatórios anuais de administração das empresas do sub setor de água e saneamento. Os procedimentos para as análises foram os elencados por Bardin: pré-análise dos dados, exploração dos relatórios, tratamento dos resultados e interpretação. Na fase de pré-análise, foram estruturados as hipóteses e os objetivos para a pesquisa nos relatórios, fase essa, também, chamada de leitura flutuante. O critério de categorização para a análise das estratégias de inovação, implementação e parcerias deste estudo foi o semântico. A operacionalização dessa etapa envolve a categorização e a escolha das palavras-chave para obter indícios ou evidências das

estratégias para a gestão de custos, a determinação do campo de averiguação e os elementos imprescindíveis para caracterizar as unidades de análise e o escopo com as seguintes palavras-chave: programas, inovação, ideias, projetos, implementação, parcerias e alianças. Na exploração dos materiais, foi considerada a codificação dos dados com os registros do levantamento realizado dos conteúdos manifestos e, em seguida, foi feita a análise. Por fim, no tratamento dos resultados e na interpretação, foi realizada uma apreciação mais profunda e cuidadosa para extrair as informações necessárias para embasar as evidências obtidas. O tratamento dos dados e as inferências estatísticas dos relatórios foram feitos com o auxílio dos *softwares* Atlas.ti, *Statistical Package for the Social Sciences*(SPSS 20) e *Wordlenet*, esse utilizado para realizar a análise de ocorrência de palavras e sua apresentação em nuvem. O critério utilizado foi a maior frequência de palavras nas práticas e ações dirigidas às estratégias de gestão.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análisedescritiva

A Tabela 1 evidencia a frequência das estratégias com base na gestão das empresas identificadas por meio de ações por elas divulgadas com relação a inovação, implementação e parcerias. Foram identificadas 223 estratégias mediante a análise de conteúdo elaborada a partir dos relatórios anuais relacionados, das quais 33,20% referem-se à empresa Sabesp, o que denota a sua atuação com perspectivas de gerenciamento de seus fatores produtivos, visando aos benefícios, por meio de ações de inovação, implementação e parcerias. O segundo maior destaque no volume de estratégias encontradas foi a empresa Cab Ambiental, que evidencia a utilização de 58 estratégias, o que corresponde a 26% do total. A empresa Casan foi a que menos reportou, em seu relatório anual, suas estratégias relacionadas a ações de inovação, implementação e parcerias.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas

TOTAL DE ESTRATÉGIAS POREMPRESAS		
ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	FREQUÊNCIA	(%)
Casan	18	8,1
Copasa	30	13,5
Sanepar	43	19,3
Cab Ambiental	58	26,0
Sabesp	74	33,2
ESTRATÉGIA GERAL		
ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	FREQUÊNCIA	(%)
Inovação	36	16,1
Implementação	53	23,8
Parcerias	134	60,1

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

parcerias público-privadas com projetos nas áreas de redução das perdas de água e de ampliação do sistema local de esgotamento sanitário, entre outras.

A Casan realizou inovação por meio de programas de inteligência operacional que têm por objetivo a gestão de sistemas para o controle eficaz da produção. No quesito implementação, as principais iniciativas recaem sobre procedimentos e instruções operacionais na utilização de recursos, investimentos sociais com apoio a ações culturais e ambientais e investimentos institucionais com ações de aprimoramento continuado do quadro funcional. As estratégias de parcerias são, principalmente, entre instituições públicas e privadas com programas educacionais (cursos profissionalizantes) e ações voltadas a serviços sanitários.

Os programas e os projetos de inovação e implementação da Copasa têm como principal enfoque as políticas direcionadas a gestão socioambiental, otimização nos processos operacionais e redução de custos, por meio da gestão do saneamento em pesquisa e do desenvolvimento tecnológico (Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL) relativo a redução de emissões de gases, sistemas de automação de processos de tratamento e distribuição de água e tratamento de esgoto, que buscam alavancar o desenvolvimento tecnológico. As estratégias de parceria são público-privadas com institutos, serviços sociais, universidades e secretarias e governos estaduais, e são, principalmente, volta das implantação, ampliação e melhoria de sistemas de abastecimento e assistência especializada nas unidades organizacionais de prevenção de doenças ocupacionais.

Tabela 2 – Frequência de palavras mais reportadas nos relatórios

RELATÓRIOS ANUAIS	2012	2013	2014
Cab Ambiental	Implementação	Serviços	Implementação
	Gestão	Implementação	Investimento
	Água	Água	Parceria
	Construção	Gestão	Operações
	Sistema	Sistema	Água
Casan	Parceria	Projetos	Desenvolvimento
	Federal	Programa	Capacitação
	Programa	Lei	Investimento
	Municípios	Operação	Lei
	Investimento	Serviços	Trabalho
Sabesp	Parceria	Água	Parceria
	Água	Parceria	Ações
	Esgoto	Tratamento	Água
	Serviços	Serviços	Programa
	Tratamento	Esgoto	Estado
Copasa	Minas	Tratamento	Programa
	Água	Água	Minas
	Estado	Concessão	Água
	Parceria	Público-privada	Gerais
	Gerais	Administrativa	Qualidade
Sanepar	Água	Desenvolvimento	Parceria
	Parceria	Projetos	Empregados
	Serviços	Programa	Universidade
	Contrato	Implementação	Programa
	Companhia	Parceria	Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Sabesp apresentou estratégias em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), com novas tecnologias para produzir com mais eficiência (tecnologia para combate de vazamentos), otimizar o uso dos recursos naturais disponíveis e reduzir os impactos de suas

atividades no meio ambiente (correta destinação dos resíduos sólidos), bem como melhorar a coleta de esgotos, a eficiência energética, o monitoramento e o tratamento da qualidade da água. As principais iniciativas implementadas foram os programas corporativos de gestão ambiental e o programa de uso racional da água, com a modernização do sistema de tratamento de esgotos. Nas estratégias de parcerias, contou-se, principalmente, a política de formação de parcerias público-privadas entre organizações internacionais, universidades, agências, institutos, organizações não governamentais (ONGs), fábricas, escolas e comunidades.

A Sanepar investiu novas tecnologias de melhorias nos processos industriais, com as principais ações dirigidas ao tratamento em reservatórios e à distribuição de água. Entre as ações desenvolvidas por essa empresa, destacam-se projetos inovadores de controle de odores nas estações de tratamento e operação de sistemas térmicos, que abrangem a verificação de eficiência na higienização, na redução de volume de lodo e na emissão de poluentes atmosféricos. Quanto a planos de implementação, as principais iniciativas incidem sobre procedimentos de programas de melhorias operacionais e redução de perdas e sobre plano de manejo e implementação da cultura de planejamento adotada pela empresa. A parceria público-privada é orientada às ações de solidariedade e promoção social, com programas de recuperação, proteção e conservação de bacias e de redução do volume de resíduos lançados em mananciais, além de programas e eventos sociais, culturais e esportivos.

4.3 Análise de correspondência

A análise de correspondência (ANACOR) é uma técnica de interdependências cujo objetivo é estudar a relação entre variáveis qualitativas e cuja utilização permite visualizar associações, por meio de mapas perceptuais das categorias das variáveis não métricas, com base na associação de um conjunto de dados nominais (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009). A ANACOR foi realizada para verificar o grau de associação das empresas com as respectivas estratégias de inovação, de implementação e de parceria como complemento à análise de conteúdo, por ser uma ferramenta exploratória muito utilizada em estudos com imagem.

A análise da tabela de contingência é um dos elementos centrais para a análise de correspondência. Uma das principais técnicas para medir o grau de associação entre duas variáveis categóricas é a estatística de qui-quadrado, que tem como premissa a hipótese de independência das variáveis que são medidas pela correlação de força de associação entre linhas e colunas posicionadas próximas umas das outras no diagrama (Beh, 2004; Beh & Lombardo, 2014).

Na tabela 3, verifica-se que as dimensões 1 e 2 explicam, respectivamente, 93,3% e 6,70% da inércia total da análise, o que sugere que a dimensão 1 é mais importante para explicar o comportamento dos dados. O teste qui-quadrado demonstrou haver indícios que levam à rejeição da hipótese nula de independência das variáveis, em que o Sig apresentado foi *p-value* de $0,00 < 0,05$. O teste qui-quadrado evidencia a independência dessas categorias, o que justifica a sua aplicação a um nível de significância menor que 5%.

Tabela 3 – Sumário da análise de correspondência

Dimensão	Valores singulares	Proporção de Inércia			Confiança val.singulares			
		Inércia	Qui-quad.	Sig	Contados por	Cumulat.	Desvio-padrão	Correlação ²
1	,382	,146			,933	,933	,067	,031
2	,103	,011			,067	1,000	,070	
Total		,156	34,836	0,000	1,000	1,000		

a 8 graus de liberdade

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na Figura 2, é possível identificar as relações formadas a partir da constatação do *disclosure* de estratégias similares entre as empresas, o que permite a exploração e a interpretação mais completa do comportamento dos diferentes estratos das variáveis, aqui categorizados por estratégias de custos. Quanto mais afastada estiver a estratégia analisada do ponto 0,0, mais heterogêneo terá sido o grupo de empresas que praticam e, por consequência, divulgam a estratégia em questão. Isso fica claro ao se analisar a estratégia de parceria, que consiste no arranjo mediante acordo de cooperação, que visa atingir interesses comuns. Nesse sentido, as empresas Casan, Copasa e Sabesp destacam-se no fortalecimento competitivo por meio dessa estratégia.

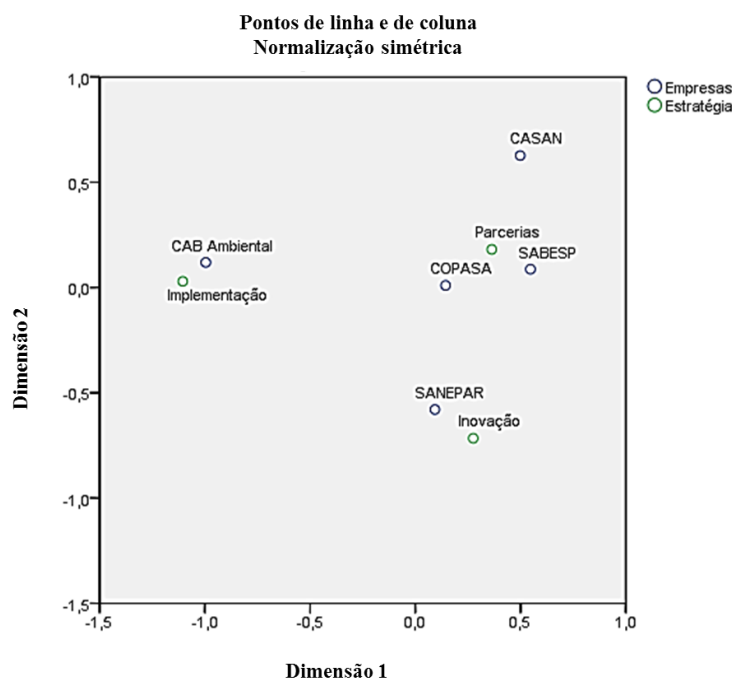


Figura 2 – Mapa perceptual das estratégias

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A representação das estratégias por meio de mapa perceptual permite analisar as informações adjacentes quanto ao grau de associações. Revela-se, com isso, que as empresas Copasa, Sabesp, Casan e Sanepar demonstraram um maior grau de associação à dimensão 1, com 93,3%, o que melhor explica o agrupamento dessas categorias com base no total de inércia. A Cab Ambiental encontra-se na dimensão 2, por apresentar um poder de explicação

mais baixo, com 6,70%. Esses resultados indicam as estratégias priorizadas por cada empresa, de acordo com o grau de associação entre as categorias apresentadas para cada dimensão. O mapa perceptual evidencia que a empresa Casan não está associada a nenhuma das três estratégias apresentadas em seu modelo de gestão.

A estratégia de implementação da empresa Cab Ambiental destaca práticas que visa à readequação de seus fatores operacionais, objetivando a melhoria e a qualidade dos seus processos. Com relação às estratégias de inovação, a empresa Sanepar destaca-se quanto à prática de ações que envolvem a criação ou a transformação de bens ou serviços com a finalidade de reduzir custos operacionais.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A gestão estratégica da Sabesp, evidenciada nos relatórios, sob o enfoque da visão baseada em recursos, sugere que as estratégias da empresa são voltadas à formação de parcerias motivadas, principalmente, pela eficiência nos processos operacionais e pela redução de perdas. Nessa mesma linha, na busca por consolidar os objetivos estratégicos da empresa, a Copas também apresenta uma maior associação à estratégia de formação de parcerias por meio de desenvolvimento tecnológico que visa otimizar os processos operacionais e reduzir custos para a obtenção de melhores resultados e de melhor atendimento a clientes e investidores.

As principais motivações que regem as estratégias na gestão da Cab Ambiental têm como foco a implementação de tecnologias que melhorem a relação custo-benefício dos serviços, que promovam a gestão de investimentos na redução das perdas operacionais e comerciais e que resultem em maximização dos resultados. A Sanepar direciona suas estratégias em pesquisa e inovação, traduzidas em novas tecnologias para otimização dos processos industriais, melhorias operacionais e redução de perdas.

Embora não apresente, diretamente, associação a nenhuma das estratégias, o sistema de gestão da Casan apresenta programas e projetos direcionados ao controle eficaz da produção e à redução das perdas.

Os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo levam à conclusão de que a principal estratégia que impacta diretamente a gestão de custos foi a formação de parcerias. As empresas do subsetor econômico água e saneamento evidenciam suas políticas estratégicas na maximização do valor da empresa, com ênfase em estratégias competitivas de inovação, de implementação e de formação de parcerias. As principais iniciativas constatadas, neste estudo, demonstram que as ações das empresas estão direcionadas aos programas de redução de custos, por meio de eficiência tecnológica, otimização dos recursos, melhorias operacionais e gestão socioambiental.

Kapoor e Furr (2014), em pesquisa recente, analisaram as escolhas tecnológicas dos participantes de uma indústria fotovoltaica global emergente, cujos resultados evidenciam que os participantes estão propensos a escolhas tecnológicas com maior desempenho técnico e para as quais recursos complementares-chave estão disponíveis.

Makri, Hitt e Lane (2010) verificaram, também, em uma amostra do setor químico e eletrônico, se as tecnologias complementares e o relacionamento entre o conhecimento científico e tecnológico complementar, pós-fusões, contribuíam para o desempenho das indústrias. Os resultados desse estudo sugerem que as similaridades no conhecimento auxiliam na renovação incremental e que as complementaridades contribuem para que as estratégias descontínuas sejam mais prováveis, o que estimula a inovação e colabora para o desempenho desses setores.

Por meio da análise de correspondência, também foi possível constatar que a maioria das empresas está principalmente associada à categoria estratégica de parceria.

Wu, Wan e Levinthal (2013) analisaram, por meio de um modelo analítico, a relação de heterogeneidade das firmas e de seus ativos complementares frente às trajetórias tecnológicas. O estudo demonstrou que os ativos complementares desempenham um duplo papel no comportamento das empresas de alto desempenho quanto à magnitude dos recursos que deveriam investir e como esses recursos devem ser alocados.

Taylor e Helfat (2009) destacam, em seu estudo, que as transições tecnológicas e os ativos complementares ilustram a importância das ligações entre as organizações. Os autores identificaram quatro influências críticas sobre a atividade de vinculação gerencial: econômicas, estruturais, sociais e cognitivas.

A formulação da gestão estratégica requer o domínio de diversos aspectos que incluem, em seu significado, as origens e a evolução do conceito, os níveis de formulação, a aplicação no contexto dos negócios empresariais e o processo de formulação/implementação. Sob esse prisma, as escolhas básicas de como a organização irão competir incluem diferentes tipos de estratégias corporativas e competitivas, como é o caso da gestão e da liderança de custos. A habilidade e a capacidade da organização em se adaptar ao seu ambiente é um dos aspectos essenciais para a estratégia organizacional (Gollo, 2002; Tondolo, Puffal, Schreiber, & Bessi, 2012).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica das empresas requer a determinação de diversos fatores organizacionais, entre os quais os processos inerentes a sua atividade e os ativos complementares que geram vantagens competitivas no ambiente empresarial. A questão de pesquisa do estudo busca saber as estratégias competitivas e cooperativas, evidenciadas à luz da literatura, acerca de ativos complementares. O objetivo deste estudo foi analisar as principais políticas estratégicas e as prerrogativas embasadas em vantagens competitivas. A esse respeito, constatou-se, pelo número de frequência, que as estratégias de parceria e de inovação foram as mais evidenciadas nos relatórios, em relação à gestão baseada em ativos complementares.

A amostra deste estudo compreendeu cinco empresas listadas no mercado BM&F Bovespa no sub setor econômico de água e saneamento, no período de 2012 a 2014. As principais palavras presentes nos relatórios anuais, em número de ocorrências, com ênfase na temática de estratégias e na gestão de custos, foram parceria, água, serviços, programas, implementação, desenvolvimento e projetos. Esse resultado já fornece alguns indícios das principais tendências divulgadas pelas empresas nas políticas de gestão estratégica. No total, foram identificadas 223 estratégias por meio da análise de conteúdo, dispostas: Sabesp, com 33,20%; Cab Ambiental, com 26%; Sanepar, com 19,3%; Copasa, com 13,5%; e Casan, com apenas 8,1%.

O estudo constatou que os relatórios anuais evidenciam as políticas estratégicas adotadas pelas empresas com base na gestão de custos de ativos complementares. Os resultados obtidos na análise de conteúdo demonstram que as principais estratégias competitivas realizadas pelas empresas, com ênfase nos recursos complementares, são direcionadas a programas/projetos de inovações tecnológicas e implementação nos processos operacionais que agregam valor às empresas, com ganhos na eficiência produtiva. Conclui-se que a estratégia que impacta diretamente a gestão foi a formação de parcerias. Entretanto, as principais iniciativas observadas mostram que os investimentos das empresas em estratégias

competitivas são para a redução de custos, por meio de eficiência tecnológica, otimização de recursos, melhorias operacionais e gestão socioambiental.

Os testes de análise de correspondência levaram à conclusão de que a maioria das empresas norteia suas ações, principalmente, para estratégias de parcerias, conforme o grau de associação evidenciado na gestão dessas empresas. Os resultados deste estudo estão coerentes e corroboram outros já realizados que tratam da importância dos ativos complementares na gestão estratégica das organizações, entre os quais Taylor & Helfat (2009), Wu, Wan, & Levinthal (2013) e Kapoor & Furr (2014).

A principal limitação deste estudo é a ausência de dados quantitativos das estratégias adotadas pelas empresas, o que impossibilita uma análise comparativa mais aprofundada entre as organizações. Outra limitação é que os resultados deste estudo devem ser restritos às informações divulgadas nos materiais institucionais disponibilizados pelas empresas, ou seja, as análises foram baseadas apenas no que foi descrito nos relatórios da administração, e não foram verificadas evidências empíricas para confirmar se os relatos correspondem, de fato, à realidade das empresas. Sugere-se, para futuras pesquisas, a realização de estudos críticos a respeito dos conteúdos apresentados nos relatórios anuais, tendo em vista, principalmente, a evidenciação de dados qualitativos, e de análises comparativas com base nas três estratégias genéricas de liderança de custos, diferenciação e enfoque.

REFERÊNCIAS

- Augusto, A. A. & Souza, J. P. (2003). Estruturas de governança e recursos estratégicos: Um estudo sobre a capacidade de resposta às leis ambientais em destilarias no estado do Paraná. *Revista de Economia e Sociologia Rural* [online], 50(3), 411-434.
- Barcelos, L., Marcon, R., & Mello, R. B. (2011). Evidenciação de recursos e capacidades organizacionais: Um estudo à luz da RBV. *Revista de Negócios*, Blumenau, 16(3), 113-134.
- Bardin, I. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edição Setenta.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7(1), 99-120.
- Bastos, R. L. (2009). *Ciências humanas e complexidades. Projetos, métodos e técnicas de pesquisa. O caos, a nova ciência*. 2.ed. Rio de Janeiro: E-papers.
- Beattie, V. McInnes, W., & Fearnley, S. (2004). A methodology for analyzing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. *Accounting Forum*, Adelaide, Austrália, 28(3), 205-236.
- Beh, E. J. (2004). Simple Correspondence analysis: a bibliographic review. *International Statistical Review*, 72 (2). 257-284.
- Beh, E. J., & Lombardo, R. (2014). *Correspondence analysis: theory, practice and new strategies*. Chichester: Wiley. 593.
- Bowman, E. H. (1978). Strategy, annual reports, and alchemy. *California Management Review*, Berkeley, USA, Spring, 20(3), 64-71.

Breton, G., & Taffler, R. J. (2001). Accounting information and analyst stock recommendation decisions: a content analysis approach. *Accounting and Business Research*, London, UK, Spring, 31(2), 91-101.

Brito, E., Brito L., Ledur A., & Morganti F. (2009). Innovation and corporate performance: profit or growth? *Revista de Administração Eletrônica*, 8(6).

Burgelman, R.A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S.C. (2004). *Strategic management of technological innovation*, New York: McGraw-Hill/Irwin. 1208.

Burlamaqui, L., & Proença, A. (2003). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2(1), 79-110.

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21, 513-518.

Christmann, P. (2000). Effects of “best practices ” of environmental management on cost advantage : the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680.

Coase, R. (1937). The nature of the firm. In: Williamson, O., & Winter, S. (1991). *The nature of the firm: origins, evolution and development*. Oxford, UK: Oxford University.

Coeurderoy, R., & Duplat, V. (2008). *Intermediary institutions and embeddedness in technology networks*. In: Hendrikse, G., Tuunanen, M., Windsperger, J., & Cliquet, G. (Eds.) *Strategy and Governance of Networks. Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances*. Heidelberg, Physica-Verlag HD.

Cole, C. J. (2001). Communicating key business strategies to investors. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, Hoboken, 13(1), 23-31.

Conceição, O. A. C. (2000). A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, 21(2). 58-76.

Crook, T. S., Ketchen, J. D. J. Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.

Demsetz, H. (1973). Industrial structure, market rivalry and politic policy. *Journal of Law Economic Organization*, 16, 1-10.

Dobler, M. (2005). How informative is risk reporting? A review of disclosure models. *Munich: Business Research Working Paper*.

Dye, R. A. (2001). An evaluation of essays on disclosure and the disclosure literature in accounting. *Journal of Accounting & Economics*, 32, 181-135.

Dosi, G. (2006). *Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores*. São Paulo: Editora da Unicamp.

Fávero, L. P. Belfiore, P. Silva, P., & Chan, B. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campos Elsevier.

- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London, UK: Sage Press.
- Foss, N. J. (1999). Edith Penrose, economics and strategic management. *Contributions to Political Economy*, 18, 87-104.
- Gallon, A. V., Beuren, I. M. & Hein, N. (2007). Análise da relação entre evidenciação nos relatórios da administração e o nível de governança das empresas na Bovespa. *Revista de Informação Contábil*, 1(2), 18-41.
- Galvão, J. A. C. (2009). Desafios para a universalização dos serviços de água e esgoto no Brasil. *Rev Panam Salud Publica*. 25(6), 548-56.
- Given, L. M. (2008). *The sage encyclopedia of qualitative research methods*. Los Angeles: Sage Publications.
- Ghobadian, A., O'Reagan, N., Gallear, D., & Viney, H. (2004). *Strategy and performance: achieving competitive advantage in the global marketplace*. London, UK: PalgraveMacmillan.
- Gollo, S. S. (2002). O sistema de gestão de custos como suporte à formulação e alinhamento das estratégias organizacionais. *ConTexto*. Porto Alegre. 2(3).
- Gomes, H. P. (2009). *Eficiência hidráulica e energética em saneamento: Análise econômica em saneamento*. Editora Universitária/UFPB, 2, 7-8.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
- Gurcaylilar-Yenidogan, T., & Windsperger, J. X. (2015). *Complementarity between formal and relational governance mechanisms in inter-organizational networks: Combining resource-based and relational governance perspectives*, in: Windsperger, J., Cliquet, G., Ehrmann, T., & G. Hendrikse (eds.), *Interfirm Networks*, Springer, 229-248.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28-35.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27, 679-690.
- Helfat, C. E. (2006). *The SMS blackwell handbook of organizational capabilities: Emergence, development and change*. Oxford, UK: Blackwell.
- Kapoor, R., & Furr, N. R. (2014). Complementarities and competition: Unpacking the drivers of entrants' technology choices in the solar photovoltaic industry. *Strategic Management Journal*, 36(3), 416-436.

- Kleindorfer, P. R., Wind, Y., & Gunther, R. E. (2009). *The network challenge: Strategy, profit, and risk in an interlinked world*. Pearson/ Wharton School Publishing.
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 85-104.
- Lemos, L. M. P. (2016). Nuvem de tags como ferramenta de análise de conteúdo: uma experiência com as cenas estendidas da telenovela *Passione* na internet. *Lumina (UFJF. Online)*, 10, 1-18.
- Leoneti, A. B., Prado, E. L., & Oliveira, S. V. W. B. (2011). Saneamento básico no Brasil: considerações sobre investimentos e sustentabilidade para o século XXI. Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública (RAP)*, 45(2), 331-348.
- Leuz, C., & Wysocki, P. (2008). Economic consequences of financial reporting and disclosure regulation. A review and suggestions for future research. *Social Science Research*. Network.
- Machado, D. P. N., & Vasconcellos, M. A. (2007). Organizações Inovadoras: existe uma cultura específica que parte deste ambiente? *Revista de Gestão da USP*. 14(4), 1-15.
- Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. (2010). Complementary technologies, knowledge relatedness and invention outcomes in high-technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 31(6), 602–628.
- Martins, S. M., Silva, T. R., Barros, A. S., & Tinoco, J. E. P. (2005). Governança corporativa: teoria e prática. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*. 1(3), 76-90.
- Marvasti, A. B. (2003). *Qualitative research in sociology*. London: Sage publications, 81-118.
- Molteni, M. (2006). *The social-competitive innovation pyramid*. *Corporate Governance*, 6(4), 516- 526.
- Moran, A. (2015). *Managing Agile Strategy, Implementation, Organisation and People*. Zurich, Switzerland: Springer, 71–101.
- Moreira, S. V. (2005). Análise documental como método e como técnica. In: Duarte, J., & Barros, A. (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 269-279.
- Murcia, F. D. (2009). *Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário de companhias abertas no Brasil*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Oecd. *Manual Oslo*. (2005). Tradução e divulgação pela FINEP-Financiadora de Estudos e Projetos, 3. Recuperado em 05 agosto 2015, de <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, UK: BasilBlackwell.
- Pereira, S.A., Forte, H. A. C. S. (2008). Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma análise Ex-Ante e Ex-Post LDB/ 96. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 12(1) 107-129.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of the competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pohlmann, M. C., Aguiar, A. B. D., Bertolucci, A., & Martins, E. (2004). Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(SPE), 24-40.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porto, G. (2013). *Gestão da inovação e empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ribeiro, R. Análise da formação de recurso estratégico segundo a RBV: Estudo em uma organização educacional (2012). *Navus Revista de Gestão e Tecnologia*, 2, 28-42.
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 687-699.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. In: LAMB, R. B. (Ed.). *Competitive strategic management*. Prentice-Hall, New Jersey, 556-570.
- Sánchez, I. M. G., Domínguez, L. R., & Álvarez, I. G. (2011). Corporate governance and strategic information on the internet a study of Spanish listed companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(4), 471-501.
- Schreiber, D. (2012). *Inovação e desenvolvimento organizacional*. Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Trad. Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril S.A. Cultural e Industrial.
- Serva, M, & Andion, C. (2006). Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar. *Revista de Administração de Empresas*, 46(2), 10-21.
- Silva, C. (2001). Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista FAE*, Curitiba, 4(1), 35-48.
- Slavov, T. (2013). *Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*. 15, 285-305.
- Thompson, J. (1976). *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

- Tondolo, V. A. G., Puffal, D. P., Schreiber, D., & Bessi, V. G. (2012). Implementação da estratégia: um direcionamento de pesquisa na abordagem dos recursos. *Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)*, 18, 731-763.
- Verrecchia, R.E. (2001). Essays on disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 97-180.
- Verweire, K., & Van Den Berghe, L. (2004). *Integrated performance management – A guide to strategy implementation*. Upper Saddle River, N.J: Wiley Pearson, Prentice Hall.
- Wade, W., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research. Review, Extension, and Suggestions for Future Research, *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). A resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York, USA: The Free Press.
- Wu, B., Wan, Z., & Levinthal, D. A. (2013). Complementary assets as pipes and prisms: innovation incentives and trajectory choices. *Strategic Management Journal*. 35(9), 1257-1278.
- Yamamoto, M.M. & Salotti, B.M. (2006). *Informação Contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais*. São Paulo: Atlas.