

Ativos complementares: evidências na gestão de custos com ênfase nas estratégias de inovação, implementação e alianças

Flávio José de Melo (UFPR) - f.j.melo@uol.com.br

Mônica Campos da Silva (UFPR) - monica.campos_cic@hotmail.com

Jorge Eduardo Scarpin (UFPR) - jscarpin@gmail.com

Resumo:

As estratégias são consideradas como um dos elementos centrais para todos os sistemas de gestão. O objetivo deste estudo foi analisar as principais estratégias e prerrogativas baseadas em vantagens na gestão estratégica de custos, a luz da literatura sobre gestão. Este estudo, quanto à abordagem metodológica, classifica-se como documental e qualitativa. A amostra desta pesquisa compreendeu cinco empresas listadas no mercado Bm&fbovespa do subsetor econômico água e saneamento. A análise desse estudo foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo e análise de correspondência (ANACOR). O tratamento dos dados e às inferências estatísticas dos relatórios foi feita com o auxílio do software Atlas.ti , software Statistical Package for the Social Sciences - SPSS 20 e Wordlenet. Os testes realizados por meio da análise de conteúdo e análise de correspondência levaram a concluir que a maioria das empresas norteiam principalmente suas ações as estratégias de parcerias. Conclui-se que as principais estratégias, que impacta diretamente na gestão, foram para os programas voltados a redução de custos, por meio da eficiência tecnológica, otimização de recursos, melhorias operacionais e gestão socioambiental.

Palavras-chave: *Ativos complementares, Gestão estratégicas, Parcerias*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Ativos complementares: evidências na gestão de custos com ênfase nas estratégias de inovação, implementação e alianças

Resumo

As estratégias são consideradas como um dos elementos centrais para todos os sistemas de gestão. O objetivo deste estudo foi analisar as principais estratégias e prerrogativas baseadas em vantagens na gestão estratégica de custos, a luz da literatura sobre gestão. Este estudo, quanto à abordagem metodológica, classifica-se como documental e qualitativa. A amostra desta pesquisa compreendeu cinco empresas listadas no mercado Bm&fbovespa do subsetor econômico água e saneamento. A análise desse estudo foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo e análise de correspondência (ANACOR). O tratamento dos dados e às inferências estatísticas dos relatórios foi feita com o auxílio do *software* Atlas.ti, *software* Statistical Package for the Social Sciences - SPSS 20 e Wordlenet. Os testes realizados por meio da análise de conteúdo e análise de correspondência levaram a concluir que a maioria das empresas norteiam principalmente suas ações as estratégias de parcerias. Conclui-se que as principais estratégias, que impacta diretamente na gestão, foram para os programas voltados a redução de custos, por meio da eficiência tecnológica, otimização de recursos, melhorias operacionais e gestão socioambiental.

Palavras-chave: Ativos complementares, Gestão estratégicas, Parcerias.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 Introdução

A globalização da economia tem provocado diversas mudanças na gestão das empresas. O incremento na competitividade tornou-se uma questão sobrevivência para a conquista de novos mercados. As estratégias usadas, não apenas exige presença de mercados, mas também o aumento da produtividade, redução dos custos, desenvolvimento de novas tecnologias, bem como outros fatores favoráveis ao sucesso do empreendimento. A formação de parceria é uma das formas encontrada pelos gestores para sobreviver no mercado, que utilizam desta estratégia, para tornar competitivas as organizações. Além disso, estas forças complementares de parcerias contribuem para o aumento dos recursos, das competências e 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 a frente do que o desenvolvimento teórico da implementação (VERWEIRE e VAN DEN BERGHE, 2004; TONDOLO, et. al., 2012).

Na literatura com ênfase estratégias de implementação, Huber (2011) comentando os estudos de Day (1994) e Vorhies e Morgan (2005), destaca que a capacidade de implementar uma estratégia no processo de gestão empresarial pode ser definida como um conjunto de conhecimento prévio acumulado, exercido por meio de procedimentos organizacionais, que contribuem para um bom desempenho das atividades das empresas. A formulação e implementação da estratégia são duas atividades distintas. Entretanto, estas estratégias são consideradas áreas complementares (VERWEIRE e VAN DEN BERGHE, 2004; HREBINIAK e JOYCE, 2005).

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 compromisso mútuo assumido para ambos.

O posicionamento estratégico de uma empresa e a capacidade relacional gera valor, essa concepção de agregar o plano de ação, a competência de estabelecer novos contatos, pode surgir pela criação de ativos específicos à parceria, pela reciprocidade a recursos complementares, ou pelo fluxo substancial na troca de conhecimento entre os parceiros, bem como aos 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 a uma inovação. Estes ativos, de acordo com a sua natureza podem ser caracterizados entre genéricos (bens de uso geral) quando não necessitam serem adaptados a uma determinada inovação, os especializados quando há uma dependência unilateral entre os ativos e a inovação, e os ativos coespecializados, que apresentam dependência bilateral (TEECE, 1986; CHRISTMANN, 2000; SCHREIBER, 2012).

A revolução nos processos de comunicação e da inovação tecnológica trouxe para as empresas novas formas de organização, em um novo modelo, mais aberto, aos processos de mudanças. Esse modelo sugere que as empresas podem se beneficiar de fontes de inovação que resultam de fora das empresas. A capacidade para inovar é uma dimensão importante na para as empresas. As mudanças tecnológicas podem afetar as empresas que competem no mercado. Neste contexto, a inovação é vista como um dos fatores determinantes da vantagem competitiva, o que indica a necessidade de controle nos aspectos críticos ligados a ideias inovadoras, para se tornar competitivo frente ao mercado (PISANO, 1990; DAHLANDER e WALLIN, 2006).

Grassi (2006) ressalta que a ideia básica que permeia as implicações a ativos complementares, tomando como base os estudos de Teece, (1986) e Pisano, (1990), determina que a inovação para ter seu potencial de ganhos realizado, necessita de outros ativos ou capacitações para serem inseridas. Nesse sentido, Machado (1998) destaca que as inovações não se restringem apenas aos investimentos aferidos pelas empresas em aquisições de novos equipamentos. Estas estratégias muitas vezes dependem da capacidade da empresa em explorar o potencial criativo dos recursos disponíveis, combinados com outros atributos como no caso de habilidades, experiência acumulada e conhecimentos incorporados pelo capital humano.

A integração de recursos complementares proporciona novas oportunidades para a aprendizagem, bem como, o desenvolvimento de novas capacidades produtivas que levam as empresas a instituir competências necessárias para atuar no mercado, e que levem a obter vantagens competitivas. Nesta concepção, as alianças estratégicas são vistas como complementaridade de recursos que cria o potencial para uma maior sinergia na formação de parcerias (HARRISON, et al., 2001). Esta sinergia ocorre quando empresas colaboram com o objetivo de produzir novos conhecimentos, seja por meio de cooperação entre recursos humanos, divisão dos custos e de recursos entre os agentes (KLOTZLE, 2002).

Os estudos que buscam verificar a viabilidade econômica nos investimentos em projetos, de um modo geral, devem ser enfocados com base nos aspectos financeiros, econômicos e nos custos/benefícios. 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 promovem impactos importantes sobre a saúde, o ambiente e a cidadania (GALVÃO JUNIOR, 2009; GOMES, 2009; LEONETTI; PRADO; OLIVEIRA, 2011).

Nesse contexto, com o intuito de analisar as empresas no que tange à adoção de estratégias competitivas do subsetor econômico água e saneamento, listados no mercado Bm&fbovespa, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias competitivas evidenciadas, nos relatórios anuais de administração das empresas do setor de água e saneamento, a luz da literatura sobre ativos complementares?. O objetivo deste estudo foi verificar as estratégias competitivas com ênfase, na apropriação de benefícios de redução de custos, fundamentadas na utilização de ativos complementares. As considerações inerentes à concepção de análises estratégicas podem contribuir para uma melhor compreensão de fenômenos comportamentais observado no mercado. Neste contexto, este tipo de estudo se justifica tendo em vista lacunas na literatura, por não haver outros estudos que abordam a temática sobre o enfoque das três estratégias combinadas em: inovação, implementação e alianças, e quais destas mais norteiam as atividades das empresas.

O artigo está estruturado em seis seções: primeiramente uma breve introdução, seguida do 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 estratégia da firma, bem como no ambiente de negociação, para fazer recomendações de investimento. Assim, a qualidade das informações divulgadas impacta, dentre outras, nas decisões dos investidores em manter, comprar ou vender ações das companhias, e ainda, aspectos internos podem influenciar gestores na decisão de divulgar ou não informações sobre o desempenho das empresas (BRETON e 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).

Para Murcia (2009), a divulgação de informações deve abranger a relevância das informações a ser evidenciadas, a fim de possibilitar aos usuários uma visão completa situação da empresa auxiliando a tomada de decisão. A qualidade do *disclosure* é representada pela clara e objetiva declaração da empresa em seus relatórios divulgados voluntariamente sobre suas estratégias visando alcançar seus objetivos, essas informações permite 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 pela elaboração de índices, e utilizando das técnicas de análise de conteúdos para tecer seus resultados (BEATTIE; MCINNES; FEARNLEY, 2004). As informações estratégicas estão inseridas no contexto de *disclosure* voluntário, sendo essas informações 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; DOMÍNGUES; ÁLVAREZ, 2011). Segundo Bowman, (1978) a

análise do conteúdo estratégico dos relatórios anuais corporativos revelarem mais sobre a estratégia da firma do que a maioria dos gestores imagina, no entanto ainda é pouco explorado em pesquisa sobre *disclosure*.

Verrecchia (2001) aponta três taxonomias das linhas de pesquisas envolvendo *disclosure*, sendo elas: *Association-based disclosure*, cujo objetivo principal 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 sobre a divulgação preferida ou mais eficiente para subsidiar decisões dos interessados na ausência de prévio conhecimento das informações; e *Discretionary-based disclosure*, 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 a empresa, dentre os quais se destacam o ambiente, o grau de exigibilidade de seus usuários, existência de mercado de capital estruturado etc. (YAMAMOTO e SALOTTI, 2006). A esse respeito é questionado as vantagens de uma divulgação completa conhecida pelo termo *full disclosure* relacionando informações estratégicas como, por exemplo, desenvolvimento de um novo produto, implantação de uma nova tecnologia na produção, descontinuar determinadas linhas de produção etc., já que representam informações endógenas as empresas que podem gerar consequências favoráveis e desfavoráveis, dependendo da forma como é auferida a respectiva divulgação, e de quais objetivos a empresa deseja atingir (SÁNCHEZ; DOMÍNGUES e ÁLVAREZ, 2011, LEUZ e WYSOCKI, 2008).

2.1 Paradigmas da gestão estratégica

O arcabouço teórico que alude às vantagens competitivas traz várias escolas de pensamento sobre a gestão estratégica utilizada pelas empresas, embora muitas destas escolas compartilhem de uma base comum sobre a relação entre uma organização e seu ambiente. Entretanto, é preferível uma combinação adequada de várias teorias ou modelo, a ficar a 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 é para as necessidades, desejos, valores, e como estes podem ser satisfeitos por produtos e serviços. Estas abordagens organizacionais popularizou a noção de cinco forças que atuam no mercado (MORAN, 2015).

Porter (2004) destaca que as gestões estratégicas contextualizadas nos cenários empresariais são baseadas 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: estratégias de liderança de custos, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque.

A vantagem competitiva sustentável se inicia na definição da gestão estratégica que, por sua vez, é definida como um conjunto de análises, decisões e atividades realizadas por uma organização. Os sistemas de custos tradicionais, que se concentram apenas em medição, controle de custos de produtos e serviços, não são suficientes para lidar com novos modelos de desenvolvimentos econômicos e tecnológicos (EL-DYASTY, 2007).

A relevância da inovação foi reconhecida em 1930 por Schumpeter (1982), sendo definida como a introdução de novo produto, método de produção, abertura de mercado, 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 o 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).

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 um certo elemento do ambiente operacional (THOMPSON, 1976). Na cooperação ou parcerias 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 alianças são susceptíveis de ter uma maior consciência das normas, rotinas e procedimentos que cada corporação precisa seguir. As parcerias permite reduzir ainda mais os riscos e custos. Tal estrutura social pode estreitar laços e colaborações, sem a necessidade de dispender de controles hierárquicos formais. As alianças estratégicas criam valor para as empresa em pelo menos três dimensões, que norteia as suas atividades para aumenta os recursos e capacidades, facilitar a aprendizagem e para ampliação da rede estratégica (GULATI, 1998; GHOBADIAN, et al. 2004).

A estratégia de formação de parcerias pode ser utilizada pelas empresas por vários motivos à luz principalmente da interpretação de Thompson (1976) e Dosi (2006), dentre eles: (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; (8) obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

3 Procedimento metodológico

Este estudo, quanto à abordagem metodológica, classifica-se como documental e qualitativa. A análise documental incide em identificar, verificar e examinar os documentos com uma finalidade específica. A pesquisa documental permite a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, bem como a sua contextualização dos fatos. A análise documental diverge da bibliográfica, tendo em vista que a primeira é feita a partir de uma investigação realizada em textos de fontes primárias e a segunda é desenvolvida a partir de textos já elaborados e estudados (MOREIRA, 2005; BASTOS, 2009).

A pesquisa qualitativa refere-se à descrição detalhada e análise substancial da qualidade da experiência humana (MARVASTI, 2003). Segundo Given (2008) essa modalidade de pesquisa é apropriada para a exploração de novos fenômenos, pensamento 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 técnicas quantitativas, objetivando uma 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&fbovespa do subsetor econômico água e saneamento. O critério na seleção da amostra considerou as empresas com relatórios anuais publicados no período entre 2012 a 2014. No entanto, destas empresas, duas deixaram de operar no mercado, o que resultou em uma amostra final com cinco empresas.

3.2 Análises de Dados

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

A análise de correspondência (ANACOR) é uma técnica estatística de análise de dados qualitativos, embora possam ser usados também para análise de dados quantitativos que 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 et al., 2009). Esta 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).

Para a operacionalização dos dados foi realizada as seguintes etapas: primeiramente por meio da análise descritiva, e 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 do subsetor econômico água e saneamento listada na Bm&fbovespa. Em segundo, 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 pela 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 setor de água e saneamento. Os procedimentos para as análises foram os elencados por Bardin: pré-análise nos dados, a exploração dos relatórios “material”, o tratamento dos resultados e interpretação. Na fase de pré-análise foram estruturadas as hipóteses e os objetivos para a pesquisa nos relatórios, fase esta também chamada de leitura flutuante. A operacionalização desta etapa envolve: a categorização e 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 chaves (programas, inovação, ideias, projetos, implementação, parcerias e alianças). As escolhas destas expressões foram baseadas em pressupostos teóricos, que norteiam a determinação de políticas para a gestão de custos.

Na exploração dos materiais foi considerada a codificação dos dados, com os registros do levantamento realizado dos conteúdos manifestos e em seguida a análise. Por fim, no tratamento dos resultados e interpretação, foi realizada uma apreciação mais profunda e cuidadosa para extrair as informações necessárias que ampare as evidências obtidas. O tratamento dos dados e às inferências estatísticas dos relatórios foi feita com o auxílio do *software* Atlas.ti, *software Statistical Package for the Social Sciences - SPSS 20* e *Wordlenet*, este último utilizado para realizar a análise de ocorrência de palavras e sua apresentação em

nuvem. O critério utilizado foi a maior frequência de palavras nas praticas e ações dirigidas às estratégias de gestão.

4 Resultados

4.1 Análise Descritiva

A Tabela 1 evidencia a frequência das estratégias com base na gestão de custos identificadas por meio de ações divulgadas pelas empresas com relação a inovação, implementação e parcerias. Foram identificadas 223 estratégias por meio da análise de conteúdo elaborada a partir dos relatórios anuais relacionados, das quais 33,20 % refere-se a empresa SABESP o que denota a sua atuação com perspectivas de gerenciamento de seus fatores produtivos visando os benefícios de redução de custos 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, isso corresponde a 26 % do total. A empresa CASAN foi a que menos reportou em seu relatório anual suas estratégias de relacionadas a ações de inovação implementação e parcerias.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas

TOTAL DE ESTRATÉGIA POR EMPRESAS		
ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	(Frequência)	(%)
CAB Ambiental	58	26,0
CASAN	18	8,1
SABESP	74	33,2
COPASA	30	13,5
SANEPAR	43	19,3
ESTRATÉGIA GERAL		
ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	Frequência	(%)
INOVAÇÃO	36	16,1
IMPLEMENTAÇÃO	53	23,8
PARCERIAS	134	60,1

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.2 Análise de conteúdo

A apresentação de dados na forma de nuvem agrupa e organiza graficamente palavras em função da sua frequência. O método de análise é utilizado para a categorização, análise de conteúdo e apresentação visual de imagens textuais em forma de nuvem de títulos, rótulos e outras informações textuais. Esta é uma análise lexical simples, porém graficamente bastante conveniente, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras chave de um corpus (CAMARGO e JUSTO, 2013; LEMOS, 2016).

A análise em nuvem de palavras evidenciada da Figura 02 deve ser interpretada sob o argumento, adjacente aos estudos de análise textuais, em que são determinados pela observação de ocorrências, ou seja, quanto maior for a frequência de palavras maior será a sua representação visual. As principais palavras presentes nos relatórios anuais em número de ocorrências, com ênfase a temática estratégia e gestão de custos foram: parceria, água, serviços, programas, implementação, desenvolvimento e projetos. Esse resultado já fornece alguns indícios sobre as principais tendências divulgadas pelas empresas sobre políticas de gestão estratégica.

Tabela 2 – Frequência de palavras mais reportada 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 na coleta de esgotos, eficiência energética, monitoramento e tratamento da qualidade da água. As principais iniciativas implementadas foi nos programas corporativos de gestão ambiental e programa de uso racional da água com a modernização, do sistema de tratamento de esgotos. As principais iniciativas implementadas foi nos programas corporativos de gestão ambiental e programa de uso racional da água com a modernização, do sistema de tratamento de esgotos. Nas estratégias de alianças contatou-se principalmente a política de formação de parceria público-privada entre organizações internacionais, universidade, agências, institutos, organizações não governamentais – ONGs, fábrica, escolas e comunidade.

A Sanepar investiu novas tecnologias de melhorias nos processos industriais, as principais ações são dirigidas a tratamento em reservatórios e distribuição de água. Projetos inovadores de controle de odores nas estações de tratamento, e operação de sistemas térmicos, que abrangem a verificação de eficiência quanto à higienização, redução de volume de lodo e emissão de poluentes atmosféricos. Já quanto a planos de implementação as principais iniciativas incidem sobre procedimentos de programas de melhorias operacionais e redução de perdas, bem como no plano de manejo e implementação da cultura de planejamento adotado pela empresa. A parceria público-privada é orientada as ações voltadas nas áreas de ações de solidariedade e promoção social, com programas recuperação, proteção e de conservação de bacias e redução do volume de resíduos lançados em mananciais, programas e eventos sociais, culturais e esportivos.

Os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo levam a concluir que a principal estratégia, que impacta diretamente na 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 a estratégias competitivas de inovação, implementação e formação de parcerias. As principais iniciativas constatadas neste estudo demonstram que as ações das empresas estão direcionadas para os programas de redução de custos por meio da eficiência tecnológica, otimização dos recursos, melhorias operacionais e gestão socioambiental.

4.3 Análise de correspondência

A análise de correspondência é técnica de interdependências que tem como objetivo estudar a relação entre variáveis qualitativas. A utilização desta técnica permite visualizar associações, por meio de mapas perceptuais das categorias das variáveis não métricas, baseado na associação de um conjunto de dados nominais (Fávero et al. 2009). A análise de Correspondência (ANACOR) foi realizada para verificar o grau de associação das empresas com as respectivas estratégias de inovação, implementação e parcerias, como complemento a análise de conteúdo, tendo em vista, ser esta uma ferramenta exploratória, muito utilizada em estudos com imagem. Na tabela 3, verifica-se que as dimensões 1 e 2 explicam respectivamente 93,3% e 06,70 % da inércia total da análise, sugerindo que a dimensão 1 é mais importante para explicar o comportamento dos dados.

O teste qui-quadrado demonstrou haver indícios que levam a rejeição da hipótese nula de independência das variáveis onde o Sig apresentado foi p-value de $0,00 < 0,05$. O teste qui-quadrado evidencia a independência destas categorias, que justifica a sua aplicação a um nível de significância menor que 5%.

Tabela 3 – Sumário da análise de correspondência.

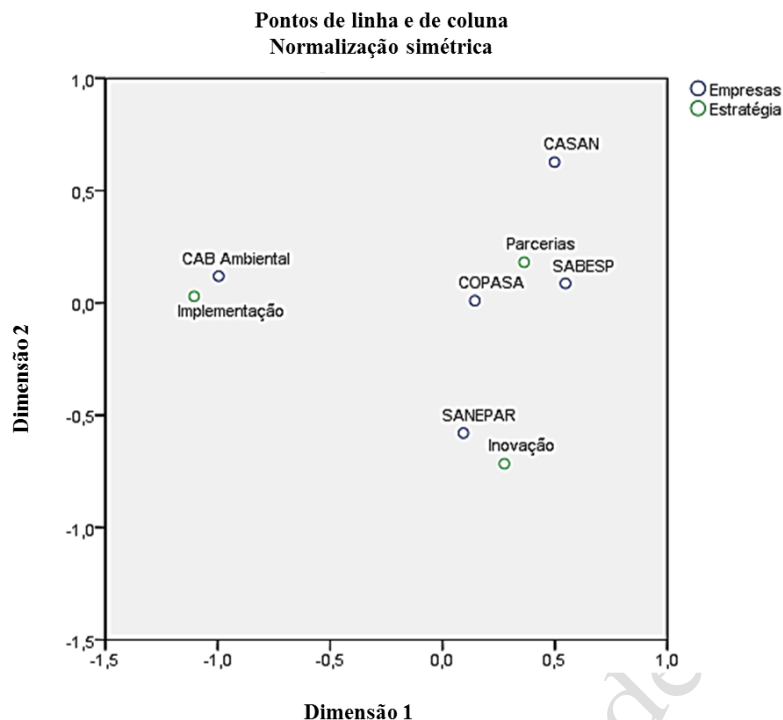
Dimensão	Valores singulares	Inércia	Quiquadrado	Sig	Contados por	Proporção de Inércia		Confiança de valores singulares
						Cumulativo	Desvio padrão	Correlação 2
1	,382	,146			,933	,933	,067	,031
2	,103	,011			,067	1,000	,070	
Total		,156	34,836	0,000	1,000	1,000		

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, permitindo a exploração e interpretação mais completa do comportamento dos diferentes estratos das variáveis, aqui categorizados por estratégias de custos. Quanto mais afastado a estratégia analisada estiver do ponto (0,0), mais heterogêneo foi o grupo de empresas que praticam e por consequência divulgam a estratégia em questão. Isso fica claro ao analisarmos a estratégia de parcerias que consiste no arranjo através de acordo de cooperação visando atingir interesses comuns, as empresas Casan, Copasa e Sabesp se destacam na prática de estratégias voltadas ao fortalecimento competitivo por meio dessa estratégia. O mapa perceptual indica que a empresa Casan apesar de estar associada a categoria formação de parcerias, não apresenta estratégias voltadas a inovação e implementação em seu modelo de gestão de forma expressiva.

Figura 2 – Mapa perceptual das estratégias.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A representação por meio mapa perceptual das estratégias permite analisar as informações adjacentes quanto ao grau de associações. Neste contexto, as empresas: Copasa, Sabesp, Casan e Sanepar demonstraram um maior grau de associação a dimensão 1 com 93,3% 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 06,70 %. Esses resultados indicam as estratégias priorizadas por cada empresa de acordo com o grau de associação entre as categorias apresentadas para cada dimensão. Conclui-se que a maioria das empresas norteiam principalmente suas ações nas estratégias de parcerias conforme o grau de associação das empresas a esta categoria.

A estratégia de implementação da empresa Cab ambiental destaca práticas visando a readequação de seus fatores operacionais objetivando a melhoria e qualidade dos seus processos e com relação as estratégias de inovação a empresa Sanepar se destaca na prática de ações envolvendo a criação ou a transformação de bens ou serviços objetivando a redução de custos operacional.

A formulação da gestão estratégica requer o domínio de diversos aspectos que inclui em seu significado: a origens e evolução do conceito, os níveis de formulação, sua aplicação no contexto dos negócios empresariais e o processo de formulação e implementação. A gestão de custos contribui para a formação, implementação e avaliação das estratégias organizacionais. Nesta concepção às escolhas básicas de como a organização irá competir, inclui os diferentes tipos de estratégias corporativas e competitivas, como é o caso, de liderança de custos. A habilidade e capacidade da organização de se adaptar ao seu ambiente é um dos aspectos essencial para estratégia organizacional (GOLLO, 2002; TONDOLO, et. al., 2012).

5 Considerações finais

A gestão estratégica das empresas requer a determinação de diversos fatores organizacionais, não apenas dos processos inerentes a sua atividade, mais também pelos

ativos complementares, que geram vantagens competitivas no ambiente empresarial. O objetivo deste estudo foi analisar as principais estratégias e prerrogativas baseadas em vantagens na gestão estratégica de custos, a luz da literatura sobre gestão. A amostra deste estudo compreendeu cinco empresas listadas no mercado Bm&fbovespa do subsetor econômico água e saneamento no período entre 2012 a 2014.

As principais palavras presentes nos relatórios anuais em número de ocorrências, com ênfase a temática estratégia e gestão de custos foram: parceria, água, serviços, programas, implementação, desenvolvimento e projetos. Esse resultado já fornece alguns indícios sobre as principais tendências divulgadas pelas empresas sobre políticas de gestão estratégica. No total foram identificadas 223 estratégias, identificadas por meio da análise de conteúdo, sendo estas dispostas na seguinte ordem: Sabesp com 33,20 %, em segundo a empresa Cab Ambiental com 26 %, seguidos pela Sanepar com 19,3%, Copasa 13,5 e % Casan com apenas 8,1%.

Constatou que os relatórios anuais evidenciam as políticas estratégicas adotadas pelas empresas com base na gestão de custos. A análise de conteúdo realizada indica que as empresas demonstram suas estratégias nos relatórios anuais. Conclui-se que a principal estratégia, que impacta diretamente na gestão, foi a formação de parcerias. As principais iniciativas observadas evidenciam que os investimentos das empresas em estratégias competitivas, estão direcionados, para os programas voltados a redução de custos, por meio da eficiência tecnológica, otimização de recursos, melhorias operacionais e gestão socioambiental.

Os testes realizados por meio da análise de correspondência levaram a concluir que a maioria das empresas norteiam principalmente suas ações as estratégias de parcerias conforme o grau de associação evidenciado na gestão destas empresas.

A principal limitação deste estudo se encontra na ausência de dados quantitativos das estratégias adotadas pelas empresas, o que impossibilita uma análise mais profunda e comparativa entre as organizações. Sugere-se para futuros estudos: (a) estudos críticos sobre os conteúdos apresentados nos relatórios anuais, tendo em vista principalmente a evidenciação de dados qualitativos. (b) análises comparativas com base nas três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque.

Referências

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2011.

BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa: o caos, a nova ciência**. 2.ed Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

BEATTIE, V.; MCINNES, W.; FEARNLEY, S. A methodology for analyzing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. **Accounting Forum, Adelaide**, v. 28, n. 3, p. 205-236, Sept. 2004.

BOWMAN, E. H. Strategy, annual reports, and alchemy. **California Management Review**, Berkeley, v. 20, n. 3, p. 64-71, Spring. 1978.

BRETON, G.; TAFFLER, R. J. Accounting information and analyst stock recommendation decisions: a content analysis approach. **Accounting and Business Research**, London, v. 31, n. 2, p. 91-101, Spring 2001.

BURGELMAN, R.A., CHRISTENSEN, C.M., WHEELWRIGHT, S.C. **Strategic Management of Technological Innovation**, McGraw-Hill, 2004.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, 21, 513-518, 2013.

COLE, C. J. Communicating key business strategies to investors. **Journal of Corporate Accounting and Finance**, Hoboken, v. 13, n. 1, p. 23-31, Nov./Dec. 2001

CHRISTMANN, P. Effects of “ best practices ” of environmental management on cost advantage : the role of complementary assets. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 663–680, 2000.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, 58 (4), 37-52, 1994.

DAHLANDER, L.; WALLIN, M. W. A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets. **Research Policy**, 35: 1243-1259, 2006.

DOBLER, M. How informative is risk reporting? A review of disclosure models [Munich Business Research Working Paper N° 2005-01]. **Dresden University of Technology**, Faculty of Economics and Business Management, Dresden, Germany, 2005.

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

DOSI, G. Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores. Editora Unicamp, 2006.

EL-DYASTY, M. M. A Framework to Accomplish Strategic Cost Management. **Mansoura University**, 2007.

FÁVERO, L. P., BELFIORE, P., SILVA, P., CHAN, B. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro, Campos Elsevier. 2009.

FIELD, ANDY. **Discovering Statistics using SPSS for Windows**. Sage Press. London. 2013.

GALVÃO JUNIOR, A. C. Desafios para a universalização dos serviços de água e esgoto no Brasil. **Rev Panam Salud Publica**. 25(6):548–56. 2009.

GIVEN, L. M. **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. Los Angeles, Calif: Sage Publications, London, 2008.

GHOBIAN, A. O'REGAN, N., GALLEAR, D. VINEY, H. **Strategy and Performance Achieving Competitive Advantage in the Global, Marketplace**. 2004.

GOLLO, S. S. O sistema de gestão de custos como suporte à formulação e alinhamento das estratégias organizacionais. **ConTexto**, v. 2, n. 3, 2º semestre, Porto Alegre, 2002.

GOMES, H. P. **Eficiência Hidráulica e Energética em Saneamento: Análise econômica em Saneamento**. Editora Universitária/UFPB. 2ª Edição. 145p. 2009.

GRASSI, R.A. Capacitações Dinâmicas, Coordenação e Cooperação Interfirmas: as visões Freeman-Lundvall e Teece-Pisano. **Estudos Econômicos**. Vol.36, n.3, p.611-635, 2006.

GURCAYLILAR-YENIDOGAN, T. & WINDSPERGER, J. X. **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.) (2015), *Interfirm Networks*, Springer 2015, 229 – 248, 2015.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**.19, 293–317, 1998.

HARRISON, J. S. et al. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. **Journal of Management**, v. 27, p. 679-690, 2001.

HREBINIAK, L. G; JOYCE, W. F. Implementing strategy: appraisal and agenda for future research. In: Hitt, M.; Freeman, R. E.; Harrison, J. S. (Ed.). **The blackwell handbook of strategic management**, 2. ed. New York: Wiley, p. 602-626, 2005, 2005.

HUBER, A. J. **Effective Strategy Implementation Conceptualizing Firms' Strategy Implementation Capabilities and Assessing Their Impact on Firm Performance**. Gabler Verlag. p. 131, 2011.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

LEMOES, L. M. P. Nuvem de tags como ferramenta de análise de conteúdo: uma experiência com as cenas estendidas da telenovela *Passione* na internet. **Lumina (UFJF. Online)**, v. 10, p. 1-18, 2016.

LEONETI, A. B.; PRADO, E. L.; OLIVEIRA, S. V. W. B. Saneamento básico no Brasil: considerações sobre investimentos e sustentabilidade para o século XXI. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 331-348, mar./abr. 2011.

LEUZ, C.; WYSOCKI, P. Economic consequences of financial reporting and disclosure regulation. A review and suggestions for future research. **Social Science Research**. Network, 2008.

MACHADO, R. T. M. Fundamentos sobre o estudo da dinâmica das inovações no agribusiness. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Vol. 2, n. 2, p. 127-141, 1998.

MARVASTI, A. B. **Qualitative Research in Sociology**. Calif: SAGE Publications. London, 2003

MORAN, A. **Managing Agile Strategy, Implementation, Organisation and People**. Springer Verlag, 2015.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: Duarte, J; Barros, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, p. 269-279, 2005.

MURCIA, F. D. **Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário de companhias abertas no Brasil.** (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2009.

OECD. **Manual Oslo.** Tradução e divulgação pela FINEP-Financiadora de Estudos e Projetos, 3º edição. 2005.

PISANO, G. The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis. **Administrative Science Quarterly**, 35, p. 153-176, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTO, G. **Gestão da inovação e empreendedorismo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SÁNCHEZ, I. M. G.; DOMÍNGUEZ, L. R.; ÁLVAREZ, I. G. Corporate governance and strategic information on the Internet A study of Spanish listed companies. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 24, n. 4, p. 471-501, 2011.

SCHREIBER, D. (Org.). **Inovação e desenvolvimento organizacional.** Novo Hamburgo: Feevale, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico.** Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial, São Paulo. Tradução de Maria Sílvia Possas, 1982.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, p. 285-305, 1986.

THOMPSON, J. **Dinâmica organizacional.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TONDOLO, V. A. G.; PUFFAL, D. P; SCHREIBER, D.; BESSI, V. G. Implementação da estratégia: um direcionamento de pesquisa na abordagem dos recursos. **Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)**, v. 18, p. 731-763, 2012

VERRECCHIA, R.E. Essays on disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, 32 (1-3), 97-180, 2001.

VERWEIRE, K.; VAN DEN BERGHE, L. **Integrated Performance Management – A Guide to Strategy Implementation.** Upper Saddle River, N.J: Wiley Pearson, Prentice Hall, 2004.

VORHIES, D. W.; NEIL A. M. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, **Journal of Marketing**, 69 (1), 80-94, 2005.

YAMAMOTO, M.M.; SALOTTI, B.M. **Informação Contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais.** São Paulo: Atlas, 2006.