



247

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO EM OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Alan Junior do Nascimento [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Carlos Alberto Diehl [ORCID iD](#), Aluno Doutorado/Ph.D. Student Sandra Belloli de Vargas [ORCID iD](#)

Unisinos, Porto Alegre, RS, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Alan Junior do Nascimento

[0000-0002-6513-6078](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Economia

Doutor/Ph.D. Carlos Alberto Diehl

[0000-0002-2382-6070](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Ciências Contábeis

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Sandra Belloli de Vargas

[0000-0001-7127-6811](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Ciências Contábeis

Resumo/Abstract

A busca por estratégias que promovam vantagem competitiva é considerada base para o desempenho superior. O objetivo deste estudo consistiu em identificar a relação entre o posicionamento estratégico e o desempenho econômico-financeiro das operadoras de planos de saúde brasileiras. Foram coletadas informações sobre o desempenho de 239 das 592 operadoras de planos de saúde médico-hospitalares brasileiras. O tratamento dos dados contou com análises fatoriais confirmatórias, regressões lineares múltiplas e testes de diferença de média. As práticas de relacionamento a liderança em custos e diferenciação explicam 42,3% do desempenho das operadoras. Além disso, verificou-se que existem diferenças significativas entre o desempenho de empresas que estão no meio-termo em relação às demais, sendo diferenciação, estratégia híbrida e liderança em custo, superiores. Não foram encontradas diferenças estatísticas no desempenho das operadoras que adotam de liderança em custos, diferenciação e híbrida entre si. O estudo amplia a literatura relativa à estratégia híbrida, ao passo na medida em que colabora com estudos que identificaram resultados positivos atrelados a ela.

Modalidade/Type



Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO EM OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE

RESUMO

A busca por estratégias que promovam vantagem competitiva é considerada base para o desempenho superior. O objetivo deste estudo consistiu em identificar a relação entre o posicionamento estratégico e o desempenho econômico-financeiro das operadoras de planos de saúde brasileiras. Foram coletadas informações sobre o desempenho de 239 das 592 operadoras de planos de saúde médico-hospitalares brasileiras. O tratamento dos dados contou com análises fatoriais confirmatórias, regressões lineares múltiplas e testes de diferença de média. As práticas de relacionadas a liderança em custos e diferenciação explicam 42,3% do desempenho das operadoras. Além disso, verificou-se que existem diferenças significativas entre o desempenho de empresas que estão no meio-termo em relação às demais, sendo diferenciação, estratégia híbrida e liderança em custo, superiores. Não foram encontradas diferenças estatísticas no desempenho das operadoras que adotam de liderança em custos, diferenciação e híbrida entre si. O estudo amplia a literatura relativa à estratégia híbrida, ao passo na medida em que colabora com estudos que identificaram resultados positivos atrelados a ela.

Palavras-chave: Posicionamento estratégico. Desempenho Econômico-Financeiro. Operadoras de planos de saúde.

1 INTRODUÇÃO

Uma concentração pode ser observada no mercado de saúde suplementar brasileiro (Nunes, 2014). Segundo o autor, por mais que tal movimento possa ser observado, ainda assim o setor é considerado concorrencial, pois os consumidores têm o poder de escolher a empresa que vai contratar. Nesse sentido, o comportamento de uma empresa é influenciado pela existência de outras empresas ou possíveis participantes no mercado (Scanlon *et al.*, 2006). Para os autores, a presença de outras empresas influencia a extensão em que um determinado concorrente perderá negócios se aumentar seu preço ou alterar alguma outra característica, como qualidade ou serviço ao cliente.

Uma empresa possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes e que, além disso, eles sejam incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia (Barney, 1991). A vantagem competitiva sustentável é a base para um desempenho acima da média do setor (Porter, 1992); embora uma empresa possa ter pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, ainda assim ela só pode ter dois tipos básicos de vantagem competitiva: em custos ou em diferenciação (Porter, 1992).

O mercado de saúde suplementar possui particularidades em relação aos demais mercados, pois tende a ser inelástico (ANS, 2002; Carmo, 2016; Ocké-Reis, 2007; Sampaio *et al.*, 2009). Isto é, “para um dado nível de renda, as famílias tendem a reagir a um aumento em suas despesas com planos de saúde com a redução de outros gastos menos essenciais, como, por exemplo, lazer” (ANS, 2002, p. 44). Há também que se ressaltar a importância da saúde suplementar, pois o Sistema Único de Saúde (SUS) não teria condições de suprir a demanda de atendimentos assistenciais caso não existisse o setor privado (Zirolto *et al.*, 2013). Mesmo que grande parte dos países contem com planos privados, poucos países dos que contam com cobertura universal, como o Brasil, contratam planos privados (Kulesher & Forrestal, 2014).

Outro aspecto que distingue o mercado de saúde suplementar brasileiro em relação aos demais países é o financiamento da saúde. Os sistemas de saúde podem ser classificados com base na sua abrangência, financiamento e propriedade (Reibling *et al.*, 2019). Os principais modelos conhecidos ao redor do mundo são os modelos de Beveridge, Bismarck e planos

privados (Kulesher & Forrestal, 2014). Os autores explicam que o modelo de Beveridge (ou Serviço Nacional de Saúde, como é conhecido na Inglaterra) é caracterizado pela cobertura universal de saúde para todos os cidadãos pela união, sendo financiado pela arrecadação de tributos. Já o modelo de Bismarck tem por base a previdência social (Kulesher & Forrestal, 2014). Ele caracteriza-se por uma cobertura obrigatória financiada por fundos de seguros do empregador, individuais e privados.

Nesta senda, os modelos de planos privados são caracterizados pela aquisição individual ou coletiva, de indivíduos ou empregadores. A prestação de serviços e o financiamento são detidos e geridos por entidades privadas que operam numa economia de mercado aberto (Kulesher & Forrestal, 2014). Países como Argentina e Coréia do Sul combinam o modelo de seguridade social com seguros privados para financiamento da saúde pública (Kulesher & Forrestal, 2014). Já o Brasil iniciou a estruturação do sistema de saúde com um modelo híbrido Bismarckiano e planos privados, passando para um modelo entre Beveredgiano e privado com a criação do SUS (Soares, 2007).

No mercado de saúde suplementar brasileiro, em junho de 2020, existiam 914 operadoras de planos de saúde (OPS) médico-hospitalares ativas, enquanto em dezembro de 1999 eram 970 (ANS, 2020b). Neste mesmo período não houve redução de beneficiários ou de cobertura; pelo contrário, o número de beneficiários subiu de 31 para 46,7 milhões. Mesmo com a redução de concorrentes e aumento de beneficiários, a competição no segmento tem aumentado substancialmente (Melo & Medeiros, 2007). Em junho de 2011, 50,1% dos beneficiários estavam em 3,2% das operadoras, sendo que em junho de 2020, 50,6% estavam concentrados em 3% das operadoras (ANS, 2020b). No Brasil é vedada a prática de seleção de riscos pelas operadoras de planos de saúde em qualquer modalidade de plano privado de assistência à saúde, conforme Súmula Normativa nº 27 da ANS (2015). Essa prática costumava ser usada para evitar o alto risco de desembolso pelo adoecimento dos pacientes, impondo barreiras à entrada de segurados no sistema (Carvalho & Cecílio, 2007).

Na contramão do que impõe a legislação, Porter (1992) defende que não se pode ser tudo para todos, pois isso pode levar a um desempenho abaixo da média do setor. Neste sentido, Araújo (2006) propõe que um posicionamento adequado pode influenciar na atração de clientes adequados. Embora ainda não tenha sido estudada a relação entre posicionamento estratégico e desempenho na saúde suplementar, as evidências sugerem que, se as operadoras se posicionarem de forma consistente, mesmo sem poder praticar seleção de risco, irão atrair clientes alinhados com seu posicionamento estratégico. Quanto à temática proposta por essa pesquisa, existem lacunas na literatura brasileira. Estudos anteriores delimitam-se nas investigações sobre estratégia, eficiência, desempenho na saúde suplementar, sem avaliar o impacto da estratégia no desempenho-econômico financeiro (Carmo, 2016; Pagnocelli, 2010; Santos *et al.*, 2017). Dada a importância da saúde suplementar no sistema de saúde brasileiro e o contexto de competição existente no setor, emerge a questão central desse trabalho que é: **qual a relação entre o posicionamento estratégico e o desempenho econômico-financeiro das operadoras de planos de saúde suplementar brasileiras?**

Este estudo foca em posicionamento estratégico e desempenho econômico-financeiro no contexto das operadoras de planos de saúde médico-hospitalares, à luz das estratégias genéricas de Porter, com exceção da estratégia de enfoque que aplica os princípios de diferenciação ou liderança em custos em um alvo estreito (Porter, 1998). Por fim, torna-se relevante a pesquisa por contribuir com a literatura brasileira por ampliar a ótica de investigação entre posicionamento estratégico e desempenho na saúde suplementar, anteriormente, limitada a investigação sobre estratégia, eficiência, desempenho.

Além da introdução, acrescentam-se mais quatro seções na estrutura deste estudo. A segunda seção refere-se ao embasamento teórico; a terceira seção aborda a metodologia; a

quarta seção consiste na apresentação dos resultados da pesquisa; e, por fim, a última seção apresenta as considerações finais, limitações e sugestões para as próximas pesquisas

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As principais decisões estratégicas iniciam pela definição dos objetivos, do foco estratégico a ser seguido (como expansão do mercado, penetração no mercado ou melhoria da produtividade) e escolha da estratégia competitiva a ser perseguida no longo prazo (Hooley *et al.*, 2001). Os autores sugerem também que as organizações precisam definir o alvo que a empresa pretende incorporar em suas ofertas para atrair clientes. Eles afirmam que tais escolhas podem levar a organização a obter vantagem competitiva sustentável. A Figura 1 representa as estratégias genéricas por escopo e vantagem.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	Liderança de custos	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no custo	Enfoque na diferenciação

Figura 1. Três estratégias genéricas
Fonte: Porter (1998, p. 39).

As fontes de vantagem competitiva são custos ou diferenciação, logo é esperado que as empresas que persigam de forma consistente uma das fontes consiga obter uma vantagem competitiva sustentável (Porter, 1992). Segundo ele, mesmo que a empresa esteja inserida em um contexto de baixos retornos, a adoção de estratégias com base nestas fontes poderá levá-la à obtenção de retornos acima da média do setor.

O desempenho é resultado da vantagem competitiva alcançada (Hooley *et al.*, 2001). Para eles, a posição deve ser atraente o suficiente para os clientes-alvo e ao mesmo tempo, resistente à replicação para manter desempenho superior no longo prazo. O'Farrell *et al.* (1992) realizaram levantamento com 83 empresas escocesas e inglesas, no ramo de serviços, como consultorias, agências de marketing, publicidade e *design*. O estudo deles identificou relação positiva entre a adoção de uma das estratégias e o desempenho superior ao das empresas que não as adotaram ou as adotaram de forma não integral e/ou combinada (meio-termo). Para os autores, tais evidências empíricas reafirmam estudos anteriores que relacionavam a estratégia ao desempenho.

Hlavacka *et al.* (2001) conduziram um estudo em 81 hospitais eslovacos e verificaram que aqueles que combinavam estratégias obtiveram desempenho superior, já as empresas que aplicavam estratégias puras com pouca intensidade mostravam desempenho abaixo da média. Porter (1992) sugere que desempenho acima da média na combinação pode ser encontrado de forma isolada, mas por fatores concorrenciais possivelmente não será duradouro. Spanos *et al.* (2004) analisaram uma amostra de aproximadamente 950 indústrias gregas com mais de 20 empregados e chegaram à conclusão de que estratégias híbridas apresentam desempenho superior a estratégias puras. As estratégias híbridas são resultado da combinação de atributos das estratégias puras de liderança em custos, diferenciação e enfoque (Spanos *et al.*, 2004).

Ainda, Rokhyadi *et al.* (2019) analisaram 246 organizações na Indonésia e também encontraram uma relação positiva com a adoção de estratégia de diferenciação ou liderança em

custos. Suleman *et al.* (2019) estudaram as estratégias adotadas pela Amazon, Google e eBay entre os anos de 2012 e 2016 e encontraram fortes evidências de que o desempenho está atrelado a uma posição estratégica bem definida. A seguir são abordados os aspectos específicos que podem caracterizar a adoção de tais estratégias.

2.1 Liderança em custos

Para ter liderança em custos, uma empresa precisa tornar-se o produtor de mais baixo custo em sua indústria (Porter, 1992). Segundo o autor, esta estratégia propõe um escopo amplo: desta forma a organização pode atender muitos segmentos, inclusive atuando em indústrias correlatas. Para o autor, as fontes da vantagem podem vir de economias de escala, tecnologia patenteadada ou acesso preferencial às matérias-primas.

Porter (1992) ressalta a importância de haver paridade de preços com a concorrência, do contrário, a vantagem pode não ser percebida. Tanto Porter (1992) quanto Akan *et al.* (2006) frisam que só pode haver um líder em custos. Segundo os autores, a existência de mais de uma empresa lutando por esta posição pode ser danosa para ambas as empresas, pois a não ser que uma seja capaz de persuadir a outra a deixar de buscar tal posição, ambas verão suas margens cair gradativamente. As empresas que adotam a estratégia de liderança em custos buscam aumentar a participação no mercado com base na criação de uma posição de baixo custo em relação a seus concorrentes (Banker *et al.*, 2014).

A liderança em custos demanda fabricação de baixo custo e equipes comprometidas com o posicionamento (Allen & Helms, 2006). Para os autores, a empresa precisa estar preparada para renunciar a atividades que não contribuem para o atingimento da vantagem competitiva, considerando a descontinuidade ou a sua externalização. A alta participação de mercado pode ajudar um líder em custos a sustentar a vantagem, pois com isso poderá tirar proveito da produção e distribuição em massa, economias de escala, tecnologia, design do produto, custos de aquisição, otimização dos recursos e maior acesso a matérias primas (Allen & Helms, 2006). A Figura 2 apresenta os atributos para o posicionamento de liderança em custos.

Atributos	Fonte
Eficiência operacional	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006), Capalonga <i>et al.</i> (2014), Grando (2017) e Vicenzi (2018)
Paridade de preços	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Melhoria contínua no processo produtivo	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Foco em constante em redução no custo do produto	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Utilização da capacidade	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Modernização e atualização das unidades produtivas	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Grando (2017) e Capalonga, Diehl e Zanini (2014)
Economias de escala	Porter (1992), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)

Figura 2. Atributos de liderança em custos

Porter (1992) explica que as economias de escala podem vir não só da ampliação na produção, mas também da simplificação ou padronização de linhas de produtos ou materiais usados, o que também leva a comprar melhor. O autor defende que as escolhas de tecnologia e design aumentam as barreiras de entrada, fator importante na manutenção da vantagem.

A eficiência operacional, abordada pelos autores citados na Figura 2, refere-se à alocação ótima dos recursos, de modo que gere o máximo de produto, no nível de recursos disponível (Alves, 2009). Vale lembrar que, enquanto a eficiência operacional visa atingir a

excelência nas atividades, a estratégia visa combinar as atividades (Pagnocelli, 2010). Ele alerta que a estratégia pode levar uma empresa atingir a vantagem sustentável, mas competir por eficiência, além de degradar as margens, deixa a empresa vulnerável a ser facilmente substituída. A melhoria contínua é fundamental para a eficiência, mas ela pode levar as empresas a imitarem umas às outras, levando a perda da vantagem competitiva (Pagnocelli, 2010).

Outro aspecto relevante desta estratégia são as economias ou deseconomias de escala. Wright *et al.* (1991) propõem que grandes empresas possam se beneficiar de economias de escala ao passo que reduzem seu custo unitário com o uso de tecnologias avançadas, maior diluição da mão de obra e redução de curvas de aprendizado. Porter (1992) frisa que economias de escala não devem ser confundidas com utilização da capacidade total de produção. O autor explica que se uma empresa que está operando em sua capacidade plena, vier a expandi-la, não necessariamente terá economias de escala, pois a ampliação pode gerar aumento da complexidade e, conseqüentemente, deseconomias de escala.

No Quênia, as indústrias de mineração se organizaram em alianças estratégicas a fim de compartilhar custos de gestão e logística, gerando economias de escala (Mohamed *et al.*, 2019). Segundo o autor, além de se tornarem produtores com custo mais baixo, elas passaram a desenvolver tecnologias próprias e terem acesso preferencial a matérias-primas. Por outro lado, um estudo conduzido com 700 gerentes que trabalham nas 1000 maiores empresas da Turquia não foi capaz de estabelecer relação entre a estratégia de liderança em custos e desempenho, enquanto forte relação positiva ficou evidenciada em diferenciação e enfoque (Yilmaz & Kumkale, 2018).

Com base na discussão, as hipóteses a serem testadas são:

H1a: A adoção de atributos da estratégia de liderança em custos tem relação positiva com o desempenho econômico-financeiro das OPS.

H1b: As OPS que perseguem exclusivamente a liderança em custos têm desempenho estatisticamente superior às demais.

2.2 Diferenciação

A estratégia de diferenciação sugere que uma empresa seja única ao que se propõe entregar, contudo isso não significa ser a única empresa que faz aquele produto, mas a que entrega singularidade em um ou mais atributos relevantes para seus consumidores (Porter, 1992). A entrega de valor único permite a cobrança de um preço mais alto (Capalonga *et al.*, 2014). Uma proposta de valor mal comunicada pode inviabilizar a cobrança de preços-prêmio, o que descaracteriza a diferenciação (Porter, 1992). Além disso, ele reforça que não há sentido em cobrar um preço superior se o custo anula tal vantagem competitiva. Neste sentido, diferenciação significa preço-prêmio, mas não custo-prêmio.

As empresas que adotam a estratégia de diferenciação podem obter vantagem competitiva investindo no desenvolvimento de produtos ou serviços que ofereçam qualidades únicas desejáveis para os clientes (Banker *et al.*, 2014). Nesta estratégia, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento são de suma importância, pois além de garantir posição única e qualidade, atrasam a concorrência em sua tentativa de imitação, explicam os autores. Qualidade, personalização e relacionamento com o cliente podem gerar uma boa reputação, outro fator que dificulta a replicação da estratégia, impactando positivamente no desempenho financeiro (Banker *et al.*, 2014).

Um estudo realizado com 51 empresas de transporte de longa distância do Quênia identificou alta correlação entre os atributos de diferenciação e desempenho (Ngala & Patricia, 2019). A estratégia de diferenciação, além de estar positivamente associada com desempenho financeiro, permitiu que empresas estadunidenses listadas na bolsa de valores sustentassem seu desempenho por mais tempo do que aquelas que adotaram a estratégia de liderança em custos

(Banker *et al.*, 2014). Contudo, essa estratégia também está associada a maior risco sistemático e desempenho mais instável, explicam os autores. A Figura 3 apresenta os atributos para o posicionamento de diferenciação.

Atributos	Fonte
Desenvolvimento e introdução de novos produtos	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Serviços aos clientes	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Qualidade do produto	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Recursos humanos experientes e treinados	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Alvo competitivo amplo	Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006) e Vicenzi (2018)
Desenvolvimento e melhoria dos produtos atuais	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006) e Vicenzi (2018)
Identificação da marca	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006) e Capalonga, Diehl e Zanini (2014)
Inovação nas técnicas e métodos de marketing	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Segmentos de mercado com produtos de alto preço	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Comunicação e propaganda	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Reputação dentro do setor	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Allen e Helms (2006), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Exclusividade nos produtos	Porter (1992), Moraes e Zilber (2004), Grando (2017), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)

Figura 3. Atributos da diferenciação

Dirisu *et al.* (2013) apontam que no caso da Unilever Nigéria, a diferenciação está muito atrelada aos produtos. No estudo, eles constataram que duas relações positivas ocorrem em uma organização: entre qualidade e crescimento das vendas e entre inovação e satisfação. Também foi encontrada uma relação positiva entre a percepção de valor sobre o *design* do produto e o crescimento das vendas de uma organização, bem como uma relação positiva entre características exclusivas do produto e a satisfação dos clientes (Dirisu *et al.*, 2013).

A diferenciação de serviço representa uma lógica de negócios alternativa para empresas de manufatura (Gebauer *et al.*, 2011). Para eles, pôr esforços na diferenciação de serviço pode levar uma empresa a fazer a transição de mera fornecedora de produtos a fornecedora de serviços. Os autores ainda verificaram que a inovação tem menos impacto sobre o desempenho das empresas que enfatizam a diferenciação de bens e serviços, simultaneamente, do que sobre o desempenho das empresas que se concentram em apenas um.

Estudo conduzido em indústrias de energia e engenharia elétrica no Reino Unido demonstrou que empresas que adotam estratégia de diferenciação ou liderança em custos têm desempenho similar (Nandakumar *et al.*, 2011). A mesma conclusão é sugerida por Porter (1992), confirmado em estudos empíricos de Dess e Davis (1984) e O'Farrell *et al.* (1992).

Há uma relação superior entre liderança em custos com desempenho do que diferenciação e desempenho, conforme indica um estudo realizado com 110 empresas albanesas (Pulaj *et al.*, 2015). Já Islami *et al.* (2020) encontraram uma correlação entre diferenciação e desempenho, o que não ocorreu entre que liderança em custos e desempenho em empresas em Kosovo.

Com base na discussão, as hipóteses a serem testadas são:

H2a: A adoção de atributos da estratégia de diferenciação tem relação positiva com o desempenho econômico-financeiro das OPS.

H2b: As OPS que perseguem exclusivamente a estratégia de diferenciação têm desempenho estatisticamente superior às demais.

H2c: As OPS que perseguem estratégia de liderança em custos ou diferenciação exclusivamente têm desempenho em mesmo nível.

2.3 Combinação de estratégias

A tentativa malsucedida da combinação de estratégias é conhecida como meio-termo (Porter, 1992). Leitner e Guldenberg (2010) sugerem que o “meio-termo” pode ser oriundo de uma estratégia não coerente, tentativa de combinação de estratégias ou troca de estratégia genérica no meio do caminho. Os participantes de um setor podem ser bem-sucedidos seguindo qualquer uma dessas estratégias genéricas, desde que se mantenham próximos à estratégia escolhida e não se movam em direção a uma posição de "meio-termo", de tentar ser tudo para todos os clientes, como, por exemplo, oferecer qualidade, produtos únicos, a preço baixo (Akan *et al.*, 2006).

Geralmente, as empresas seguem apenas uma das estratégias genéricas, mas há aquelas que se esforçam para seguir mais de uma estratégia ao mesmo tempo, oferecendo um produto diferenciado a baixo custo para o consumidor (Tanwar, 2013). O autor sugere que embora abordagens como essas tenham sucesso no curto prazo, dificilmente são sustentáveis no longo prazo.

Um estudo longitudinal conduzido em pequenas e médias empresas austríacas entre 1992 e 2002, encontrou desempenhos similares em empresas que adotavam estratégias de diferenciação e de liderança em custos, e verificou que empresas que combinavam as duas estratégias tinham desempenho superior ao daquelas que seguiam apenas uma estratégia (Leitner & Guldenberg, 2010). Os autores explicam que isso pode ser fruto da combinação de tecnologias modernas e práticas de gestão, como gerenciamento de qualidade e tecnologias de produção flexíveis, que permitem que as empresas reduzam custos e diferenciem produtos simultaneamente. Os achados de Allen e Helms (2006) corroboram os de Leitner e Guldenberg (2010).

Kumar *et al.* (1997) sugerem que os hospitais estadunidenses que seguem estratégia de enfoque em custos, em geral, têm desempenho superior em uma variedade de medidas de desempenho, enquanto os hospitais que usam uma combinação de liderança em custo e diferenciação apresentam pior desempenho. Ao contrário dos achados de Kumar *et al.* (1997), um estudo conduzido em hospitais eslovacos indicou que os hospitais que estão no meio-termo (neste contexto, combinando estratégias), em geral, têm desempenho superior em todas as medidas de desempenho utilizadas, enquanto os hospitais que colocam pouca ênfase na liderança em custo, diferenciação e foco tem desempenho abaixo da média (Hlavacka *et al.*, 2001).

Em empresas gregas de manufatura que operam em mercados estrangeiros a estratégia híbrida tem sido a escolha predominante (Salavou & Halikias, 2009). Segundo eles, as estratégias genéricas puras são menos lucrativas do que a combinação, mesmo quando comparadas com o meio-termo. Tais resultados corroboram o encontrado no estudo de Spanos *et al.* (2004), também realizado em empresas gregas. Eles sugerem que estratégias híbridas têm apresentado desempenho superior a estratégias puras. Para os autores, quanto mais dimensões genéricas da estratégia forem incluídas no *mix* de estratégias, mais lucrativo será o posicionamento, desde que um dos componentes principais seja o baixo custo.

As empresas que buscam estratégias de diferenciação puras são consideradas menos lucrativas, mesmo quando comparadas à empresas que não têm uma estratégia clara (Spanos *et al.*, 2004). Ainda, o estudo demonstrou que o meio-termo, conceituado como uma forma particular subdesenvolvida de uma estratégia híbrida, parece ser mais lucrativo do que eles esperavam, rendendo desempenho acima da média. Yamin *et al.* (1999) sugerem que não

necessariamente haja incompatibilidade entre as estratégias de diferenciação e liderança em custos.

Estudo conduzido em uma amostra de grandes empresas espanholas pertencentes a diferentes setores revelou que a estratégia híbrida influencia positivamente o desempenho da empresa (Claver-Cortés *et al.*, 2012). Os autores sugerem que a complexidade organizacional e a existência de estratégia deliberada influenciam positivamente a adoção da estratégia competitiva híbrida, enquanto a centralização tem uma influência negativa.

Ao avaliar o impacto das estratégias competitivas híbridas (que combinaram diferenciação e liderança em custo) no desempenho organizacional de 164 empresas espanholas, pondo-as em comparação às estratégias puras e combinações meio-termo, Pertusa-Ortega *et al.* (2009) verificaram que grande parte das organizações usa diferentes tipos de estratégias híbridas. Segundo eles, tais estratégias tendem a estar associadas a níveis mais elevados de desempenho, particularmente aquelas estratégias com ênfase em um maior número de dimensões estratégicas de diferenciação por inovação. A combinação ainda pode ser considerada como um fator de redução de risco de mercado, além de maximizar o desempenho no longo prazo (Leitner & Guldenberg, 2010).

Com base na discussão, as hipóteses a serem testadas são:

H3a: A alta adoção simultânea das estratégias de liderança em custos e diferenciação se relaciona com o desempenho econômico-financeiro das OPS acima da média.

H3b: A baixa adesão às estratégias de liderança em custos e diferenciação (meio-termo) enseja desempenho econômico-financeiro das OPS abaixo da média.

2.4 Desempenho

Estudos indicaram relações entre a posicionamento estratégico com desempenho. As principais medidas de desempenho utilizadas são: lucratividade, vendas, crescimento nas vendas, aumento na participação de mercado ou rentabilidade (Allen & Helms, 2006; Capalonga *et al.*, 2014; Vicenzi, 2018). A Figura 4 apresenta medidas adotadas pelos autores.

Medidas de desempenho	Fonte
Rentabilidade	Porter (1992), Capalonga, Diehl e Zanini (2014)
Lucratividade	Porter (1992), Allen e Helms (2006), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Vendas	Allen e Helms (2006), Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Vicenzi (2018)
Participação de mercado	Porter (1992) e Allen e Helms (2006)

Figura 4. Medidas de desempenho

Nesse estudo foram usadas medidas de desempenho empresarial subjetivas. Esta abordagem tem uma grande vantagem sobre medidas objetivas do desempenho financeiro, uma vez que os profissionais sentem-se mais propensos a comparar o seu negócio contra o seu principal concorrente e respondem mais às questões subjetivas (Neto *et al.*, 2013). Estudos realizados por Covin *et al.* (1994) e Dawes (1999) apresentam evidências de que as medidas subjetivas de desempenho estão positivamente correlacionadas com as medidas objetivas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As pesquisas podem ser classificadas quanto à sua natureza, ao seu objetivos, procedimento técnico e abordagem do problema (Gil, 2002). Este estudo é quantitativo e explicativo, de natureza aplicada. Marconi e Lakatos (2003) definem os estudos quantitativos descritivos têm por finalidade a análise de fatos ou fenômenos.

3.1 População e Amostra

A população total de OPS é de 1.206 empresas registradas na (ANS, 2020a). Foram excluídas 292, pois referem-se a cooperativas odontológicas e odontologia de grupo, 162 porque são autogestão de empresas (que administram planos de saúde exclusivos para seus funcionários), e 160 administradoras de benefícios, que não possuem beneficiários, apenas intermediam assistência (Teixeira, 2014). Então, para os fins deste estudo, foram consideradas as cooperativas médicas (279), empresas de filantropia (25), medicina de grupo (264) e seguradoras especializadas em saúde (9), em um total de 592 empresas, pois são as que comercializam planos de saúde médico-hospitalares.

O processo de amostragem foi estratificado, a fim de obter percentuais similares em relação as operadoras organizadas por modalidade. Dentro dos grupos estratificados, a ordem em que as empresas contatadas foi sorteada. A Tabela 1 apresenta a representatividade das amostras em relação à população.

Tabela 1

População e amostra

Modalidade	População	%	Amostra	%	Repres. %
Cooperativa médica	283	47,8	117	49,4	41,3
Medicina de grupo	261	44,1	104	43,9	39,8
Filantropia	39	6,6	15	6,3	38,4
Seguradora especializada em saúde	9	1,5	3	1,3	33,3
Total Geral	592	100,0	239	100,0	40,0

O mercado de saúde suplementar brasileiro tem essa característica interessante, que é uma forte participação de cooperativas médicas, fortemente representada pela Unimed. As empresas de medicina de grupo normalmente são empresas privadas com controladores. Já as seguradoras são minoria e são caracterizadas normalmente pelo sistema de reembolso, diferente das operadoras que trabalham com rede credenciada.

3.2 Coleta de evidências

A pesquisa se baseou em coleta de dados primários obtidos por meio de questionário, o qual foi apresentado com uma nota que explicava a natureza da pesquisa e sua importância, visando despertar o interesse do recebedor destinatário, conforme recomendam Marconi e Lakatos (2003). Visando uma maior taxa de resposta, a coleta foi realizada por telefone. Kelley *et al.* (2003) afirmam que nesta modalidade as taxas de retorno são maiores do que em questionários enviados por correspondência, muito embora menor do que presencial. Eles também destacam que coletas por telefone são oportunas em situações em que os respondentes estão espalhados geograficamente.

O questionário contou com 4 blocos, sendo o primeiro para avaliar aspectos relacionados a estratégia de diferenciação, o segundo estratégia de liderança em custos, o terceiro desempenho e o último para mapear o perfil da empresa e dos respondentes. Nos três primeiros blocos, os respondentes foram apresentados às afirmações, às quais deveriam expressar seu grau de concordância em uma escala de 1 a 4. Garland (1991) explica que a eliminação do ponto central (ou neutro) da escala de Likert de cinco pontos pode eliminar o viés, uma vez que o inquirido tende a apresentar uma resposta que “agrade” a pessoa que está aplicando o questionário, pareça útil ou que seja considerada socialmente aceitável.

Os respondentes foram contatados entre os dias 27/08/2020 e 21/09/2020. Cada operadora teve apenas um respondente. Dada a adaptação do instrumento, ele foi submetido a análise de outros pesquisadores para verificar a adequação dos termos e clareza das afirmações. Estes pesquisadores foram professores do programa de pós-graduação e membros do grupo de pesquisa que os autores estão vinculados. Além disso o instrumento passou pela avaliação de

um profissional com 10 anos de atuação no setor de saúde suplementar. As primeiras 30 respostas foram submetidas a avaliação de consistência interna do instrumento de pesquisa. A avaliação das escalas medidas por Likert se dá pelo alfa de Cronbach.

3.3 Limitações metodológicas

A definição do horizonte de cinco anos, para fins de identificação da percepção de desempenho médio e a própria percepção dos respondentes são consideradas limitações do método. Em uma amostragem pode conveniência, por mais que a amostragem estratificada tenha ocorrido por sorteio, se uma empresa não estava disposta a responder a próxima era contatada. Além disso, as definições utilizadas para a dicotomização do posicionamento estratégico para os testes de diferença de médias podem ser consideradas limitações no âmbito metodológico.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Perfil dos Respondentes

A Tabela 2 apresenta o perfil dos respondentes por área de atuação e tempo médio de atuação no cargo, naquela empresa.

Tabela 2

Área de atuação e tempo no cargo dos respondentes

Atuação	Quant.	Anos no cargo	Desvio padrão
Marketing/Vendas	208	5,3	4,1
Controladoria	14	5,8	4,6
Gerente geral/Diretor	7	12,9	6,9
Administrativo/Financeiro	7	6,3	3,2
Outros	3	5,3	4,5
Total Geral	239	5,5	4,3

Os profissionais com mais tempo no cargo foram aqueles com cargos de diretoria, superintendência ou gerência geral. Mesmo tendo priorizado contatos com profissionais de controladoria, em função da pandemia da Covid-19, a área que se mostrou mais disponível nos escritórios foram as equipes de marketing e vendas. A Tabela 3 apresenta a formação dos respondentes.

Tabela 3

Formação dos respondentes

Nível	Frequência	%
Ensino Médio	6	2,5
Graduação	181	75,7
Especialização	46	19,25
Mestrado	6	2,5
Total Geral	239	100,0

Os respondentes foram questionados sobre a sua formação completa mais alta. Infere-se que a grande maioria dos respondentes seja graduado pela natureza dos cargos.

4.2 Análise fatorial

Durante a coleta de dados, que ocorreu via telefone, as respostas foram registradas em um formulário eletrônico da plataforma Google Forms e os dados foram exportados a uma planilha do Microsoft Excel. Para o tratamento e análises dos dados foi utilizado o software IBM SPSS, versão 21. Os passos adotados no tratamento dos dados estão na Figura 5.

Primeiro tratam-se os *missing values*, (Hair *et al.*, 2009). Ao observar a base de dados verificou-se que os dados faltantes são não relevantes e nem sistêmicos e, portanto, podem ser relevados sem a exigência de técnicas de atribuição de valores ausentes. Após, foram verificados os *outliers*, pelo Zscore, considerando o intervalo entre -3 e 3. Com base no teste foram removidos os casos 11, 52, 92, 63, 86, 94, 103, 113, 78, 90, 117, 135, 141, 150, 180, 197, 204, 207, resultando em uma amostra final de 221 casos.

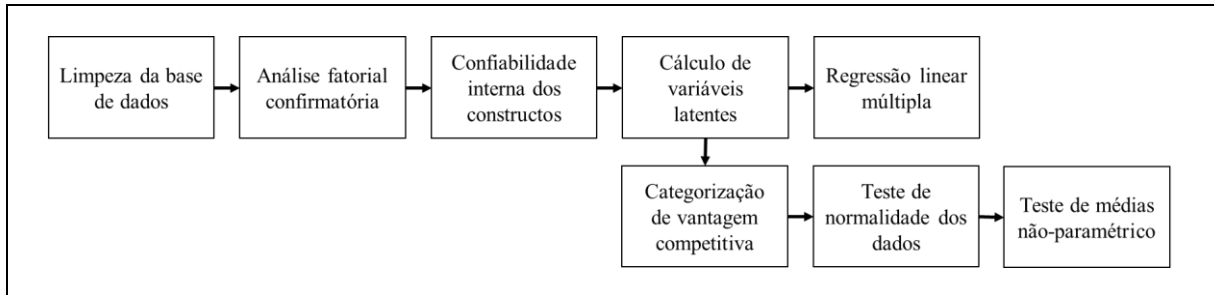


Figura 5. Tratamento e análise de dados
Fonte: Elaborada com base em Hair *et al.* (2009).

Considerando que os constructos usados já eram consolidados pela teoria, foi realizada uma análise fatorial confirmatória a fim de validar os agrupamentos. Hair *et al.* (2009) explicam que na análise fatorial confirmatória o pesquisador (com base na literatura) atribui as variáveis aos fatores *a priori*, servindo, a análise, de parâmetro de quão bem os fatores representam as variáveis medidas.

Dentre os procedimentos da AF, está o teste de esfericidade de Bartlett. Quando este for estatisticamente significativo ($\text{Sig.} \leq 0,05$) indica que há correlações suficientes entre as variáveis para se continuar a análise (Hair *et al.*, 2009), sendo significativo neste estudo. Outra medida que pode testar a adequação dos dados à análise fatorial é o KMO, sendo valores entre 0,5 e 1 considerados suficientes para execução da AF (Malhotra, 2012); o valor obtido foi de 0,888, recomendando a continuidade da AF.

Também é necessário verificar a matriz anti-imagem que se refere ao poder de explicação das dimensões (fatores sugeridos) em relação a cada variável (Hair *et al.*, 2009). As variáveis D2, D5, D12, D13, D17, C3, C8, C16, C20 foram excluídas por não atingirem os parâmetros de comunalidade recomendados pela literatura. Todas as variáveis atenderam os parâmetros de anti-imagem.

Para verificar a robustez e estrutura dos constructos, utilizou-se a rotação ortogonal Varimax. A variável C6 foi excluída por não atingir carga fatorial necessária em nenhum dos fatores. Em amostras acima de 200 respondentes é recomendado cargas fatoriais acima de 0,4 (Hair *et al.*, 2009). As variáveis foram alocadas em três fatores: (1) desempenho; (2) custos; e (3) diferenciação, sendo seu Alfa de Cronbach, 0,795, 0,579 e 0,732, respectivamente.

4.3 Regressão

As variáveis da regressão são a adesão as práticas de liderança em custos (Cust.), a adesão as práticas de diferenciação (Difer.) e o grau de concordância com desempenho (Desemp.). Na regressão (Tabela 4) Desemp foi a variável dependente e os estimadores (variáveis independentes) foram Custo e Difer. É importante ressaltar que as variáveis Custo e Difer não se referem às estratégias genéricas propriamente ditas, e sim à adesão às práticas. O enquadramento das empresas às estratégias de diferenciação, liderança em custos, híbrida ou meio-termo pode ser observado no item posicionamento estratégico (4.4).

Tabela 4
Regressão Linear Múltipla

Variáveis	β^1	β^2	t	Sig.	VIF
(Constante)	,227		1,678	,095	
Difer	,075	,456	7,065	,000	1,564
Cust	,076	,265	4,110	,000	1,564

Notas: Variável dependente: Desemp

¹Coefficientes não padronizados. ²Coefficientes padronizados.

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados

Na Tabela 4 verifica-se que Cust ($\beta = 0,265$; $t = 4,110$; $p < 0,000$) e Difer ($\beta = 0,456$; $t = 7,065$; $p < 0,000$) podem ser consideradas preditores do Desemp. A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [$F(2, 217) = 79,503$; $p < 0,000$; $R^2 = 0,423$]. Além disso, o teste de Durbin-Watson foi rodado, para verificar o pressuposto da regressão que trata da independência dos resíduos. O modelo da regressão apresentou o valor 1,939, sendo que os resíduos são considerados independentes se o teste apresentar valores entre 1,5 e 2,5 e a melhor qualidade ronda o 2,0. Outro pressuposto da regressão que precisa ser avaliado é a normalidade da distribuição dos resíduos, que foram validados por meio de histograma. Além do histograma, o Gráfico P-P demonstrou que os resíduos se aproximam da distribuição normal. Por fim, foi avaliado o Gráfico P-P dos resíduos e pontos estão distribuídos de forma aleatória, praticamente num formato retangular, confirmando-se o pressuposto de inexistência de homoscedasticidade.

Adicionalmente foram avaliadas as variáveis que compõem os constructos diretamente com a percepção de desempenho. Os resultados apontam que uma linha de produtos ampla ($r = 0,559$; $P < 0,001$), introdução constante de novos produtos ($r = 0,526$; $P < 0,001$), marca forte e conhecida ($r = 0,504$; $P < 0,001$), altos investimentos em marketing ($r = 0,404$; $P < 0,001$) e economias de escala ($r = 0,390$; $P < 0,001$) são os principais aspectos relacionados com o desempenho, nessa ordem.

4.4 Teste de diferenças de médias

Com base nos patamares de diferenciação e custos aferidos nesta pesquisa, classificou-se as empresas em quatro grupos com posições estratégicas distintas. Para operacionalizar este processo, primeiramente ordenaram-se as variáveis diferenciação e custos em dois grupos: (1) abaixo da média e (2) acima da média. Em seguida, cada caso da amostra foi classificado seguindo os padrões apresentados na Figura 6.

Variável dicotômica	Estratégia genérica	Critério	Distr.	%
1	Meio termo (MT)	Variável custos e diferenciação estavam iguais ou abaixo da média amostral	75	33,94
2	Liderança em custos (Cust)	Variável custos acima da média e diferenciação igual ou abaixo da média amostral	31	14,03
3	Diferenciação (Difer)	Variável diferenciação acima da média e custos igual ou abaixo da média amostral	40	18,10
4	Híbrida (Hibr)	Variável custos e diferenciação acima da média amostral, simultaneamente	75	33,94

Figura 6. Dicotomização da estratégia genérica

O teste de Kruskal-Wallis mostrou que há efeito da vantagem competitiva no desempenho ($X^2(3) = 72,181$; $p < 0,00$), rejeitando a hipótese nula de que a distribuição do desempenho é a mesma entre os grupos. Adicionalmente foram rodadas comparações múltiplas em formas de pares em todos os grupos, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5
Comparação de desempenho em pares por estratégia

Amostra 1	Amostra 2	Estatística do teste	Erro padrão	Estatística de teste padrão	Sig.	Sig. ajustada
MT	Cust	-51,061	13,391	-3,813	0,000	0,001
MT	Difer	-62,942	12,283	-5,124	0,000	0,000
MT	Hibr	-85,075	10,256	-8,295	0,000	0,000
Cust	Difer	-11,881	14,977	-0,793	0,428	1,000
Cust	Hibr	-34,014	13,365	-2,545	0,011	0,066
Difer	Hibr	-22,133	12,255	-1,806	0,071	0,425

Com base na Tabela 5, pode-se afirmar que existem diferenças significativas entre o desempenho de empresas que estão no meio-termo ($\mu = 2,7591$, IQR 2,6252 – 2,8930) em relação às demais (sig. < 0,05), sendo diferenciação ($\mu = 3,2542$, IQR 3,1666 – 3,3419), estratégia híbrida ($\mu = 3,4716$, IQR 3,4017 – 3,5418) e liderança em custo ($\mu = 3,1111$, IQR 2,8846 – 3,3376) superiores. Não foram encontradas diferenças estatísticas no desempenho das operadoras que adotam de liderança em custos, diferenciação e híbrida entre si.

Os mesmos testes foram conduzidos utilizando a mediana como parâmetro de classificação das OPS em posicionamento estratégico. Por mais que algumas empresas tenham migrado de quadrante, o teste de Kruskal-Wallis apresentou resultado significativo. Na avaliação em pares, assim como classificação por média, as empresas da estratégia de diferenciação, liderança em custos e híbrida não apresentaram diferenças significativas entre si e se demonstraram superiores ao meio-termo em termos de percepção de desempenho. Desta forma, optou-se por manter o parâmetro média como discriminante para o enquadramento.

4.5 Síntese dos resultados

De modo geral pode-se afirmar que as empresas que possuem práticas relacionadas à liderança em custos ou diferenciação em níveis elevados, sejam elas puras ou híbridas, têm melhor desempenho que empresas que não as praticam ou as executam com baixo vigor, ou seja meio-termo. A Figura 7 apresenta um resumo das hipóteses, assim como seus resultados e significância.

Cód.	Hipótese	Resultado
H1a	A adoção de atributos da estratégia de liderança em custos tem relação positiva com desempenho econômico-financeiro das OPS.	Aceita
H1b	As empresas que perseguem exclusivamente a liderança em custos têm desempenho estatisticamente superior às demais.	Não aceita
H2a	A adoção de atributos da estratégia de diferenciação tem relação positiva com desempenho econômico-financeiro das OPS.	Aceita
H2b	As empresas que perseguem exclusivamente a estratégia de diferenciação têm desempenho estatisticamente superior às demais.	Não aceita
H2c	As empresas que perseguem estratégia de liderança em custos ou diferenciação exclusivamente têm desempenho em mesmo nível.	Aceita
H3a	A adoção simultânea das estratégias de liderança em custos e diferenciação (em níveis elevados) enseja desempenho econômico-financeiro das OPS acima da média.	Aceita
H3b	A não adoção ou baixa adesão as estratégias de liderança em custos e diferenciação (meio-termo) enseja desempenho econômico-financeiro das OPS abaixo da média.	Aceita

Figura 7. Resumo das hipóteses

Em linha com as hipóteses H1a e H2a, Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) encontraram resultados indicando que tanto a liderança de custos quanto as estratégias de diferenciação têm um impacto positivo no desempenho (Allen & Helms, 2006; Felipe *et al.*, 2001; Leitner & Guldenberg, 2010; Manyeki *et al.*, 2019; Mohamed *et al.*, 2019; Porter, 1992; RAHAB, 2017; Vicenzi, 2018; Yamin *et al.*, 1999). Exceto por Banker, Mashruwala e Tripathy

(2014) e Manyeki, Ongeti e Odiyo (2019) que defendem que a estratégia de diferenciação permite que uma empresa sustente seu desempenho atual no futuro por mais tempo do que uma estratégia de liderança de custos. A estratégia de diferenciação, entretanto, também está associada a maior risco sistemático e desempenho mais instável (Banker *et al.*, 2014).

A hipótese H1b, de que a adoção exclusiva de liderança em custos geraria desempenho superior às demais resultou inconclusiva, corroborando com Leitner e Guldenberg (2009) e Wright *et al.* (1991). A hipótese H2b, que previa que empresas que perseguem exclusivamente a estratégia de diferenciação têm desempenho estatisticamente superior às demais também restou inconclusiva, similar aos estudos de Kumar, Subramanian e Yauger (1997), Leitner e Guldenberg (2009) e Mohamed Ndinya e Ogada (2019). A não aceitação da hipótese H2b contraria os estudos de Banker, Mashruwala e Tripathy (2014), Manyeki, Ongeti e Odiyo (2019) e O'farrell, Hitchens e Moffat (1992). A hipótese H2c propõe, como sugerido por Porter (1992) que as empresas que perseguirem exclusivamente a estratégia de liderança em custos ou diferenciação teriam desempenho similar foi aceita, mesmo que existam estudos que sugerem o contrário (Banker *et al.*, 2014; Wright *et al.*, 1991).

A hipótese H3a tem sido a mais polêmica entre os pesquisadores do tema. Porter (1992), Hlavacka *et al.* (2001), Leitner e Guldenberg (2009) e Manyeki, Ongeti e Odiyo (2019) defendem que perseguir simultaneamente liderança em custos e diferenciação poderia incorrer em resultados medíocres. No entanto, diversos estudos apresentaram resultados similares a este trabalho (Felipe *et al.*, 2001; Kumar *et al.*, 1997; Mohamed *et al.*, 2019). Neste estudo, as OPS que combinaram estratégias genéricas apresentaram desempenho em mesmo nível que operadoras que adotaram estratégias puras, suportando estudos como Allen e Helms (2006), Hlavacka *et al.* (2001), Pauwels *et al.* (2016) e Yamin, Gunasekaran e Mavondo (1999). Além disso, há estudos como Claver-Cortés, Pertusa-Ortega e Molina-Azorín (2012) e Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2009) que, embora não tenham avaliado se havia diferença estatística entre combinação e outros grupos, verificaram relação positiva entre a estratégia híbrida e o desempenho.

A hipótese H3b é antagonica à H3a, ao passo que propõe que duas estratégias possam ser seguidas simultaneamente (Porter, 1992). No entanto, Hlavacka *et al.* (2001), Leitner e Guldenberg (2009) e Manyeki, Ongeti e Odiyo (2019) propõem que haja distinção entre uma empresa que combina estratégias e as executa adequadamente e empresas que misturam estratégias sem executá-las a contento ou não têm estratégia. H3b foi aceita (sig. 0,000), confirmando desempenho abaixo da média no meio-termo.

A estratégia de diferenciação, na sua forma pura, como defendida por Porter (1992), foi encontrada em apenas 18,10% da amostra; a de liderança em custos, em 14,03%. Os resultados permitem afirmar que há uma relação positiva entre a adoção das práticas diferenciação e liderança em custos com desempenho. Foi verificado que há maior correlação entre diferenciação e desempenho do que liderança em custos e desempenho, resultados suportados por Islami, Mustafa e Topuzovska (2020), Dess e Davis (1984), Nandakumar, Ghobadian e O'regan (2011) e O'farrell, Hitchens e Moffat (1992) e contrariando Pulaj, Kume e Cipi (2015).

As empresas no meio-termo apresentaram desempenho menor do que as empresas que adotaram a estratégia híbrida e as estratégias puras de liderança em custos ou diferenciação. Os resultados demonstram que as estratégias não são excludentes, pelo contrário, são complementares (Yamin *et al.*, 1999). Inferências podem ser feitas, quanto a alteração no comportamento de consumo e práticas de gestão entre a época que o corpo teórico começou a

ser desenvolvido, mas estudos complementares poderão avaliar com maior profundidade as estratégias híbridas.

Infere-se que o sucesso da estratégia híbrida seja resultado de uma alteração no padrão de competição, em relação ao contexto em que o autor seminal desenvolveu a proposição. Ho e Lee (2017) sugerem que a redução da concorrência pode aumentar os prêmios cobrados pelas seguradoras, além de fortalecer a capacidade de barganha das seguradoras ao negociar com hospitais, gerando reduções de custos. Isso demonstra que os próprios movimentos de mercado podem viabilizar a combinação de atributos de diferenciação com liderança em custos.

Outra explicação possível para que a estratégia híbrida seja bem sucedida seria que tecnologias modernas e práticas de gestão, como gestão de qualidade e tecnologias de produção flexíveis, permitem que as empresas reduzam simultaneamente custos e diferenciem seus produtos (Leitner & Guldenberg, 2010). Hlavacka *et al.* (2001) sugerem que o sucesso da estratégia híbrida depende da capacidade de entender e atender às necessidades do cliente, ao mesmo tempo em que se tem uma base de baixos custos que permite paridade de preços, difíceis de imitar. A seguir são tecidas as conclusões em relação aos achados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi motivado pela importância do setor de saúde suplementar brasileiro no contexto da saúde pública, o aumento na concentração de mercado, suas alterações no padrão de competição e a inelasticidade do setor, bem como pelos marcos regulatórios, como o que proíbe a seleção adversa de riscos. Revisa-se a literatura de posicionamento estratégico e um breve histórico do setor de saúde suplementar brasileiro.

Foram coletadas informações sobre posicionamento estratégico e desempenho de 239 das 592 operadoras de planos de saúde médico-hospitalares brasileiras. O tratamento dos dados contou com análises fatoriais confirmatórias, regressões lineares múltiplas e testes de diferença de média.

Esperava-se que a adoção de estratégias de diferenciação ou liderança em custos individualmente gerariam resultados superiores às demais estratégias, assim como a adoção deles individualmente geraria desempenho similar entre as duas. Os resultados demonstraram que não existem diferenças estatisticamente significativas no desempenho econômico-financeiro das empresas que adotam liderança em custos ou diferenciação individualmente, assim como a estratégia híbrida. Os resultados apontam que uma linha de produtos ampla, introdução constante de novos produtos, marca forte e conhecida, altos investimentos em marketing e economias de escala são os principais aspectos relacionados com o desempenho, nessa ordem.

Ao rol de pesquisas sobre estratégia, os resultados acrescentam, contribuições empíricas sobre o posicionamento estratégico adotado por operadoras de planos de saúde, assim como sobre os padrões de competição delas. O estudo também amplia a literatura relativa à estratégia híbrida, ao passo que colabora com estudos que identificaram resultados positivos atrelados a ela. Com base nos resultados, gestores poderão direcionar os recursos para práticas que têm maior contribuição para atingir e sustentar a vantagem competitiva no longo prazo.

Este estudo foi realizado no contexto de saúde brasileiro, em que há uma cobertura universal do sistema público, mas a operação de empresas de saúde suplementar é permitida e tem grande participação na assistência. Este fato faz com que os resultados não sejam generalizáveis à saúde suplementar nos demais países ou precisam ser vistos com cautela. Também constituem limitações do estudo a não exploração da estratégia de enfoque.

Considerando que parte da literatura propõe que a combinação não seja sustentável no longo prazo, recomenda-se que estudos longitudinais sejam conduzidos a fim de explorar essa relação em um horizonte maior, assim como a persistência em uma estratégia específica. Sugere-se que sejam conduzidos estudos relacionando posicionamento com desempenho efetivo extraídos das demonstrações contábeis das operadoras. Sugere-se também que sejam conduzidos estudos multipaíses a fim de verificar se os resultados se confirmam em contextos em que a contratação de planos de saúde é mandatória ou em países com diferentes aplicações de recursos públicos na saúde.

REFERÊNCIAS

- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., & Spralls, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 43–53. <https://doi.org/10.1108/02756660610640173>
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433–454. <https://doi.org/10.1108/14637150610678069>
- Alves, S. L. (2009). Eficiência das Operadoras de Planos de Saúde. *Revista Brasileira de Risco e Seguro*, 4(8), 87–112.
- ANS, A. N. de S. S. (2002). *REGULAÇÃO E SAÚDE: ESTRUTURA, EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DA ASSISTÊNCIA MÉDICA SUPLEMENTAR* (ANS (ed.)).
- ANS, A. N. de S. S. (2015). *Súmula Normativa Nº 27, de 10 de junho de 2015*. <http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=PDFAtualizado&format=raw&id=Mjk5NA==>
- ANS, A. N. de S. S. (2020a). *Caderno de Informação da Saúde Suplementar: beneficiários, operadoras e planos* (p. 64). <http://www.ans.gov.br/portal/site/informacoess/informacoess.asp>
- ANS, A. N. de S. S. (2020b). *Dados cadastrais das Operadoras Ativas na ANS. Dados e Indicadores Do Setor*. <http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor>
- Araújo, J. L. C. de. (2006). *A Criação de Valor Influenciando o Posicionamento Estratégico: Estudo de Caso do Grupo RCH* [Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. <https://www.sapili.org/livros/pt/cp018385.pdf>
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Capalonga, G., Diehl, C. A., & Zanini, F. A. M. (2014). Estratégias Percebidas Sob o Foco da Teoria de Posicionamento Estratégico, da Visão Baseada em Recursos, da Missão Estratégica e da Tipologia Organizacional: um Estudo com Empresas do Sul do Brasil. *BBR: Brazilian Business Review*, 11(3), 29–55. <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123031118002.pdf>
- Carmo, E. D. O. (2016). *Desempenho Organizacional de Operadoras de Planos de Saúde Suplementar no Brasil: estudo de caso de uma Cooperativa Médica*.
- Carvalho, E. B., & Cecílio, L. C. D. O. (2007). A regulamentação do setor de saúde suplementar no Brasil: a reconstrução de uma história de disputas. *Cadernos de Saúde Pública*, 23(9), 2167–2177. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007000900024>
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of

- organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993–1002.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012>
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481–506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00627.x>
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin- Department of Marketing Massey University*, 10(1996), 65–75.
http://www.academia.edu/download/32540450/MB_V10_N3_Dawes.pdf
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488. <https://doi.org/10.5465/256040>
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni, O. S. (2013). Product Differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*, 9(34), 258–281.
<http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/2174/2059>
- Felipe, A., Pinho, D. A., & Ferreira, J. (2001). Posicionamento Estratégico e Desempenho de Mercado da Indústria Farmacêutica à Luz da Tipologia de Porter Seleção dos Sujeitos Na pesquisa , foram consideradas as empresas do setor farmacêutico que co-. *Rac*, 5(3), 27–52.
- Garland, R. (1991). The mid-point on a rating scale: Is it desirable. *Marketing Bulletin*, 2(1), 66–70.
- Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1270–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.015>
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4th ed.). Atlas.
<https://doi.org/10.1007/978-1-137-49662-1>
- Grando, V. (2017). *Práticas de gestão estratégica de custos e posicionamento estratégico : um estudo no setor do agronegócio brasileiro* [Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos].
<http://www.http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6486>
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Bookman.
- Hlavacka, S., Bacharova, L., Rusnakova, V., & Wagner, R. (2001). Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals. *Journal of Management in Medicine*, 15(1), 44–66. <https://doi.org/10.1108/02689230110386489>
- Ho, K., & Lee, R. S. (2017). Insurer Competition in Health Care Markets. *Econometrica*, 85(2), 379–417. <https://doi.org/10.3982/ecta13570>
- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*, 17(5–6), 503–520. <https://doi.org/10.1362/026725701323366908>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska, M. L. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Kelley, K., Clark, B., Broen, V., & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261–266. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzg031>
- Kulesher, R. R., & Forrestal, E. (2014). International models of health systems financing.

- Journal of Hospital Administration*, 3(4), 127. <https://doi.org/10.5430/jha.v3n4p127>
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1997). Pure Versus Hybrid: Performance Implications of Porter's Generic Strategies. *Health Care Management Review*, 22(4), 47–60. <https://doi.org/10.1097/00004010-199710000-00008>
- Lee, N., & Hooley, G. (2005). The evolution of “classical mythology” within marketing measure development. *European Journal of Marketing*, 39(3-4 SPEC. ISS.), 365–385. <https://doi.org/10.1108/03090560510581827>
- Leitner, K.-H., & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(2), 169–189. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9239-x>
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing uma orientação aplicada* (6th ed.). Bookman.
- Manyeki, K., Ongeti, W., & Odiyo, W. (2019). Influence of Porters Generic Strategies on Performance of Private Chartered Universities in Kenya : A Case of Nairobi County. *Journal of Strategic Management*, 2(5), 47–67. <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/238>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.* (5th ed.). Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Mélo, M. A. N., & Medeiros, D. D. (2007). A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. *TQM Magazine*, 19(3), 206–216. <https://doi.org/10.1108/09544780710745630>
- Mohamed, M. B., Ndinya, A., & Ogada, M. (2019). Influence of cost leadership strategy on performance of medium scale miners in Taita Taveta County, Kenya. *International Journal of Development and Management Review*, 14(1), 151–163.
- Moraes, C. A., & Zilber, M. A. (2004). Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 165–195. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195417779009>
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance - evidence from manufacturing firms. In *International Journal of Productivity and Performance Management* (Vol. 60, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/17410401111111970>
- Neto, J. F. dos R., Muñoz-Gallego, P. A., Souza, C. C. de, & Rodrigues, W. O. P. (2013). As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *Rev. Adm. Mackenzie (RAM)*, 14(3), 236–271. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712013000300010&script=sci_arttext
- Ngala, O. M., & Patricia, C. (2019). Differentiation Strategy and Performance of Long-distance Bus Companies in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 14(10), 146. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n10p146>
- Nunes, A. (2014). A Concentração no Mercado de Saúde Suplementar no Brasil. *Pesquisa & Debate. Revista Do Programa de Estudos Pós-Graduados Em Economia Política*, 25(2(46)).
- O'Farrell, P., Hitchens, D., & Moffat, L. (1992). Does strategy matter? An analysis of generic strategies and performance in business service firms. *Business Strategy Review*, 3(1), 71–87. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1992.tb00023.x>
- Ocké-Reis, C. O. (2007). Os desafios da ANS frente à concentração dos planos de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 12(4), 1041–1050. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000400025>
- Pagnocelli, A. M. (2010). *Estratégia Competitiva e Eficiência Operacional: um Estudo de Caso no Setor de Operadoras de Planos de Saúde do Brasil* [Universidade Federal do

- Rio Grande do Sul]. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). Competitive strategies and firm performance: A comparative analysis of pure, hybrid and “stuck-in-the-middle” strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508–523. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x>
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (7th ed., Vol. 1). Campus.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. <https://doi.org/10.4324/9781912281060>
- Pulaj, E., Kume, V., & Cipi, A. (2015). The impact of generic competitive strategies on organizational performance. The evidence from Albanian context. *European Scientific Journal*, 11(28), 273–321. <http://ejournal.org/index.php/esj/article/viewFile/6389/6159>
- RAHAB, K. M. (2017). *Competitive Strategies and Performance of Life Assurance Companies in Kenya*. 3(7), 198–212.
- Reibling, N., Ariaans, M., & Wendt, C. (2019). Worlds of Healthcare: A Healthcare System Typology of OECD Countries. *Health Policy*, 123(7), 611–620. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.05.001>
- Rokhyadi, A., Saputra, P., Haryono, T., & Untoro, W. (2019). Green Products Strategy Impact Of Generic Porter Strategy On Company’s Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 52–61. <http://search.proquest.com/openview/67deae837787cb5dff31eab086e8124/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816339>
- Salavou, H. E., & Halikias, J. (2009). Strategy types of exporting firms: A view on the basis of competitive advantage. *European Business Review*, 21(2), 144–158. <https://doi.org/10.1108/09555340910940141>
- Sampaio, L. M. D., Oliveira, M. J. F. de, & Ignacio, A. A. V. (2009). Análise E Classificação Das Operadoras Da Saúde Suplementar. *Xli Sbp*, May.
- Santos, R. R. dos, Melo, F. J. C. de melo, Claudino, C. N. de Q., & Medeiros, D. D. de. (2017). Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case. *Benchmarking*, 24(1), 219–243. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2015-0076>
- Scanlon, D. P., Chernew, M., Swaminathan, S., & Lee, W. (2006). Competition in health insurance markets: Limitations of current measures for policy analysis. *Medical Care Research and Review*, 63(6). <https://doi.org/10.1177/1077558706293834>
- Soares, A. (2007). Formação e desafios do sistema de saúde no Brasil: uma análise de investimentos realizados para ampliação da oferta de serviços. *Cadernos de Saúde Pública*, 23(7), 1565–1572. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2007000700007>
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139–165. <https://doi.org/10.1002/smj.369>
- Suleman, M. F., Rashidirad, M., & Firoz Suleman, S. (2019). The applicability of Porter’s generic strategies in pure online firms: A case study approach. *Strategic Change*, 28(3), 167–176. <https://doi.org/10.1002/jsc.2258>
- Tanwar, R. (2013). Porter’s Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11–17. <https://doi.org/10.9790/487x-1511117>
- Teixeira, I. T. (2014). *Estratégias de operações em serviços de saúde: estudo de caso em uma empresa do estado de São Paulo* [Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São

- Carlos]. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3751>
- Vicenzi, M. A. (2018). *O desempenho de empresas da indústria metal mecânica sob a ótica das estratégias genéricas de Porter* [Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos]. <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7494>
- Wright, P., Kroll, M., Tu, H., & Helms, M. (1991). Generic Strategies and Business Performance: an Empirical Study of the Screw Machine Products Industry. *British Journal of Management*, 2(1), 57–65. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1991.tb00016.x>
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507–518. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00024-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00024-3)
- Yilmaz, F., & Kumkale, İ. (2018). the Effects on Firm Performance of Generic Strategies, Intellectual Capital and Informal Relationships. *International Refereed Journal of Research on Economics Management*, 0(15), 0–0. <https://doi.org/10.17373/uheyad.2018.1.4>
- Zirolto, R. R., Gimenes, R. O., & Júnior, C. C. (2013). A importância da Saúde Suplementar na demanda da prestação dos serviços assistenciais no Brasil. *O Mundo Da Saúde*, 37(2), 216–220. <https://doi.org/10.15343/0104-7809.2013372216220>