



**Luciano Polisseni Duque**

**Impactos da Responsabilidade Social e  
Alianças Estratégicas no Desempenho de  
Indústrias: teste empírico nas operadoras  
brasileiras de planos de saúde/odontológicos**

**Tese de doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2017



**Luciano Polisseni Duque**

**Impactos da Responsabilidade Social e  
Alianças Estratégicas no Desempenho de  
Indústrias: teste empírico nas operadoras  
brasileiras de planos de saúde/odontológicos**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Marcos Cohen**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**

UFRJ

**Prof. Angilberto Sabino de Freitas**

Universidade do Grande Rio

**Profa. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 21 de fevereiro de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## **Luciano Polisseni Duque**

Graduou-se em Administração na Fundação Educacional Monsenhor Messias em 2003. É especialista em Finanças pela Faculdade Machado Sobrinho (2012). É mestre em Administração pela FEAD-MG (Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais) (2006). É professor do quadro permanente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - campus Juiz de Fora.

### Ficha Catalográfica

Duque, Luciano Polisseni

Impactos da Responsabilidade Social e Alianças Estratégicas no Desempenho de Indústrias: teste empírico nas operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos/ Luciano Polisseni Duque; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2017.

171 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Responsabilidade social. 3. Alianças estratégicas. 4. Desempenho. 5. Operadoras de planos de saúde/odontológicos. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Deus, por colocar em minha vida as derrotas e  
obstáculos necessários para meu aprendizado  
e as vitórias para que eu reconhecesse todos os esforços.  
Por me fazer compreender que as coisas não são  
em meu tempo e sim, em seu melhor tempo.

## Agradecimentos

Aos meus pais Sélvio e Tânia, à minha saudosa vó Diva, à Lilian e ao Theo, núcleo familiar, de amor, de carinho e de acolhimento.

Ao meu orientador Prof. Jorge Ferreira, pelos ensinamentos, capacidade de enxergar soluções para as mais diversas situações e disponibilidade para repassar seu conhecimento.

Aos professores membros da banca examinadora (defesa de projeto e de tese) pelas observações e contribuições na construção deste trabalho.

Ao Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (em especial ao Núcleo de Gestão) e à PUC-Rio por proporcionarem e apoiarem a capacitação de docentes e o fortalecimento de grupos de ensino e pesquisa.

Ao amigo Rodrigo Oliveira, grande parceiro neste doutorado.

Ao psicólogo Adair Menezes Jr. e ao Grupo Espírita Dr. Alfredtz Halzeireing Müller (GEAHM) por resgatarem um corpo e alma angustiados que já tinham "entregue os pontos".

Aos demais amigos, colegas e parentes pelas orações e pela torcida.

## Resumo

Duque, Luciano Polisseni; Silva, Jorge Ferreira da. **Impactos da Responsabilidade Social e Alianças Estratégicas no Desempenho de Indústrias: teste empírico nas operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos**. Rio de Janeiro, 2017, 171p. Tese de doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo identificou padrões de orientação estratégica das operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos quanto à adoção de práticas de alianças estratégicas e de responsabilidade social e seus impactos no desempenho no período de 2013 a 2015. Apresentou ainda uma taxionomia estratégica destas operadoras. A metodologia incluiu a aplicação de Análise de *Cluster*, MANOVA e ANOVA em uma amostra de 123 empresas deste setor. Os construtos "desempenho", "alianças estratégicas" e "responsabilidade social" foram operacionalizados a partir de revisão bibliográfica abrangente e consulta a especialistas do setor. Os resultados indicam que a adoção de práticas de alianças estratégicas — (1) construção de conhecimento sobre experiência regulatória ou mercadológica, em cooperação com outras operadoras; (2) construção de conhecimento para geração de habilidades, talento gerencial ou de novas competências em cooperação com outras operadoras; (3) desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços ou processos em cooperação com universidades, hospitais ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo; (4) acesso a novos clientes em cooperação com outras organizações (sindicatos, associações); (5) diminuição do risco, partilhando grandes investimentos com outras operadoras de plano de saúde/odontológico — possuem correlação estatística com o desempenho das empresas do setor, especificamente com a média trienal do ROE (Retorno sobre o Patrimônio) nos últimos três anos e com a percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos. As operadoras de plano de saúde/odontológicos que possuíam alianças estratégicas com enfoque mercadológico (maior atenção nas práticas 1, 2, 4 e 5) obtiveram resultados de ROE melhores que as outras empresas do setor e percepção de crescimento de mercado menor que seus concorrentes. Quanto à adoção de práticas de

responsabilidade social, não foi encontrada correlação estatística com medidas subjetivas ou objetivas de desempenho, corroborando achados anteriores de diversos autores.

### **Palavras-chave**

Responsabilidade social; alianças estratégicas; desempenho; operadoras de planos de saúde/odontológicos.

## Abstract

Duque, Luciano Polisseni; Silva, Jorge Ferreira da. (Advisor). **Impacts of Social Responsibility and Strategic Alliances in Industry Performance: Empirical Test in Brazilian Health Care /Dental Care Plan Providers.** Rio de Janeiro, 2017, 171p. Tese de doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study identified patterns of strategic orientation of the Brazilian health care /dental care plan providers regarding the adoption of strategic alliances and social responsibility practices and their impacts in the performance in the period from 2013 to 2015. It also presented a strategic taxonomy of these providers. The methodology included the application of Cluster Analysis, MANOVA and ANOVA in a sample of 123 companies in this sector. The constructs "performance", "strategic alliances" and "social responsibility" were operationalized based on a comprehensive bibliographic review and the opinion of sector experts. The results indicate that the adoption of strategic alliance practices — (1) development of knowledge about regulatory or market experience, in collaboration with other providers; (2) development of knowledge to generate know-how, managerial talent or new skills in collaboration with other providers; (3) development of new product / service technologies or processes in collaboration with universities, hospitals or non-profit research organizations; (4) access to new clients in collaboration with other institutions (syndicate, associations); (5) corporate risk reduction by sharing high investments with other health care /dental care plan providers — have a statistical correlation with the performance of companies in the sector, specifically with the three-year ROE (Return on Equity) average in the last three years and with market growth perception in the last three years. The health care /dental care plan providers that had strategic alliances with a market focus (greater attention in practices 1, 2, 4 and 5) obtained better ROE results than the other companies in the sector and perceived market growth lower than their competitors. Regarding the adoption of social responsibility practices, no statistical correlation was found with subjective and objective measures of performance, corroborating previous findings of several authors.



## **Keywords**

Social responsibility; strategic alliances; performance; health care /dental care plan providers.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Contextualização e motivação	18
1.2. Objetivos geral e específicos	23
1.3. Relevância e contribuições	23
1.4. Delimitação do estudo	24
1.5. Organização do estudo	25
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1. Responsabilidade social	30
2.1.1. Responsabilidade Social e Desempenho	37
2.1.1.1. O modelo de Fombrun, Gardberg e Barnett (2000)	40
2.1.2. Impulsionando as empresas para a sustentabilidade e melhoria de desempenho	46
2.1.2.1. Instituto Ethos	47
2.1.2.1.1. Valores, transparência e governança	47
2.1.2.1.2. Público interno	48
2.1.2.1.3. Meio ambiente	48
2.1.2.1.4. Fornecedores	48
2.1.2.1.5. Consumidores e clientes	49
2.1.2.1.6. Comunidade	49
2.1.2.1.7. Governo e sociedade	49
2.1.2.2. GRI	50
2.2. Alianças estratégicas	53
2.2.1. Alianças no setor de saúde	58
2.2.2. Tipos de alianças no setor de saúde	59
2.2.3. A formação das alianças no setor de saúde	59
2.2.4. Operação das alianças	60
2.2.5. Possíveis problemas que afetam as alianças estratégicas	61
2.2.6. Desempenho das alianças no setor de saúde	64
2.3. Desempenho	66
2.3.1. Medidas de Desempenho	69
2.3.1.1. Medidas de Desempenho Objetivas	70

2.3.1.1.1. Obtenção dos dados objetivos	74
2.3.1.2. Medidas de desempenho subjetivas ou perceptuais	77
2.3.1.3. Fatores subjetivos x desempenho	79
2.3.1.3.1. Governança corporativa	79
2.3.1.3.2. Estrutura de liderança	80
2.3.1.3.3. Participação de mercado (Market-Share)	80
2.3.1.3.4. Crescimento	81
2.3.1.3.5. Reclamação de clientes	82
 3. METODOLOGIA	 85
3.1. Tipo de pesquisa	87
3.2. Detalhamento da metodologia	88
3.2.1. Revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas do setor	88
3.2.1.1. Variáveis de responsabilidade social	89
3.2.1.2. Variáveis de alianças estratégicas	93
3.2.1.3. Variáveis de desempenho	98
3.2.2. Teste com estudo empírico	102
3.2.2.1. População e Amostragem	102
3.2.2.2. Instrumento/Coleta de Dados	102
3.2.3. Análise estatística dos dados	103
3.2.3.1. Qualidade da amostra	103
3.2.3.2. Análise de <i>cluster</i>	105
 4. RESULTADOS	 108
4.1. Análise dos valores ausentes na pesquisa	109
4.2. Análise de outliers na pesquisa	110
4.3. Análise de normalidade	110
4.4. Análise de <i>cluster</i>	115
4.4.1. Análise de <i>cluster</i> para o construto "aliança estratégica"	115
4.4.1.1. Análise de k-médias com três <i>clusters</i> para "aliança estratégica"	115
4.4.1.1.1. Modelo geral linear de multivariáveis com três <i>clusters</i> para "alianças estratégicas"	116
4.4.1.2. Análise de k-médias com cinco <i>clusters</i> para "aliança estratégica"	117
4.4.1.2.1. Modelo geral linear de multivariáveis com cinco <i>clusters</i> para "alianças estratégicas"	118

4.4.1.3. Teste de análise de variância (ANOVA) para o construto "aliança estratégica"	118
4.4.2. Composição e taxionomia dos <i>clusters</i> das operadoras de planos de saúde/odontológicos - segundo orientação de aliança estratégica	124
4.4.2.1. <i>Cluster</i> -1, os Engajados Tecnológicos (33%)	124
4.4.2.2. <i>Cluster</i> -2, os Dedicados Mercadológicos (35%)	124
4.4.2.3. <i>Cluster</i> -3, os Desfocados pouco Eficientes (32%)	125
4.4.2. Análise de <i>cluster</i> para o construto "responsabilidade social"	126
4.4.2.1. Análise de k-médias com quatro <i>clusters</i> para "responsabilidade social"	127
4.4.2.1.1. Modelo geral linear de multivariáveis com quatro <i>clusters</i> para "responsabilidade social "	128
4.4.3. Teste análise de variância (ANOVA) para o construto "responsabilidade social".	129
4.4.4. Composição e taxionomia dos <i>clusters</i> das operadoras de planos de saúde/odontológicos - segundo orientação de responsabilidade social	134
4.4.4.1. <i>Cluster</i> -1, os ambientalistas financeiramente ineficientes (28%)	134
4.4.4.2. <i>Cluster</i> -2, os engajados comunitariamente com prejuízo financeiro (24%)	135
4.4.4.3. <i>Cluster</i> -3, os transparentes lucrativos (23%)	135
4.4.4.4. <i>Cluster</i> -4, os legalistas e sociais com prejuízo financeiro (25%)	136
4.4.5. Interseção dos <i>clusters</i> de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social	137
5. CONCLUSÕES	142
5.1. Implicações para a teoria	146
5.2. Implicações gerenciais	147
5.3. Sugestões para futuros estudos	149
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
APÊNDICE	166

## Listas de Figuras

Figura 1: Modelo dos stakeholders como inputs e outputs	33
Figura 2: Modelo dos stakeholders amplo	34
Figura 3: Ciclo de gestão do risco reputacional	41
Figura 4: Gerenciando o lado positivo do risco reputacional	42
Figura 5: Gerenciando o lado negativo do risco reputacional.	44
Figura 6: Tripé da sustentabilidade (Triple Bottom Line)	51
Figura 7: Modelo de relação entre Alianças Estratégicas e Desempenho	55
Figura 8: Bloco metodológico da pesquisa - objetivo 1	86
Figura 9: Bloco metodológico da pesquisa - objetivo 2	86
Figura 10: Blocos metodológicos da pesquisa - objetivo 3	87
Figura 11: Gráficos boxplots das variáveis subjetivas de desempenho	111
Figura 12: Gráfico de médias para a variável "crescimento" - construto Alianças Estratégicas	120
Figura 13: Gráfico de médias para a variável "Média trienal de ROE" - construto Alianças Estratégicas	121
Figura 14: Média da variável "crescimento" para cada <i>cluster</i> do construto "responsabilidade social"	131
Figura 15: Média da variável "Média trienal de ROE" para cada <i>cluster</i> do construto "responsabilidade social"	132
Figura 16: Interseção dos <i>clusters</i> de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social para a variável "Percepção de Crescimento"	140
Figura 17: Interseção dos <i>clusters</i> de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social para a variável "Média trienal do ROE"	140

## Lista de Quadros

Quadro 1: Análise comparativa entre bases de dados acadêmicos	28
Quadro 2: Categorias e aspectos nas diretrizes GRI - atualização G4	52
Quadro 3: Comparação de gestão de estilo tradicional <i>versus</i> novo estilo para o sucesso das alianças estratégicas.	63
Quadro 4: Características das medidas de desempenho	84
Quadro 5: Relação das variáveis de responsabilidade social	89
Quadro 6: Relação das variáveis de responsabilidade social consolidadas	91
Quadro 7: Operacionalização das variáveis de responsabilidade social consolidadas	93
Quadro 8: Relação das variáveis de alianças estratégicas	94
Quadro 9: Relação das variáveis de alianças estratégicas consolidadas	95
Quadro 10: Operacionalização das variáveis de alianças estratégicas consolidadas	98
Quadro 11: Relação das variáveis de desempenho	98
Quadro 12: Relação das variáveis de desempenho consolidadas	99
Quadro 13: Operacionalização das variáveis de desempenho consolidadas	101
Quadro 14: Relação das variáveis utilizadas no questionário	108

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Ranking de periódicos baseado nos escores de fator de impacto: Área <i>Management e Business</i>	29
Tabela 2: Utilização de medidas contábeis como medidas de desempenho	72
Tabela 3: Utilização de medidas do mercado financeiro como medidas de desempenho	74
Tabela 4: Teste de normalidade das variáveis independentes	114
Tabela 5: <i>Cluster</i> hierárquico para o construto "aliança estratégica"	115
Tabela 6: Número de casos em três <i>clusters</i> para o construto alianças estratégicas	116
Tabela 7: Coordenadas dos centróides finais dos três <i>clusters</i> para o construto alianças estratégicas	116
Tabela 8: Número de casos em cinco <i>clusters</i> para o construto alianças estratégicas	117
Tabela 9: Coordenadas dos centróides finais dos cinco <i>clusters</i> para o construto alianças estratégicas	117
Tabela 10: Teste ANOVA para o construto aliança estratégica	119
Tabela 11: Teste de comparações múltiplas - Posthoc Tamhane para o construto aliança estratégica	119
Tabela 12: Comportamento do lucro líquido e patrimônio líquido das operadoras de planos de saúde/odontológicos	122
Tabela 13: Frequências e quartis das variáveis respondidas no questionário sobre "alianças estratégicas"	123
Tabela 14: Matriz-alvo para o construto "alianças estratégicas"	123
Tabela 15: <i>Cluster</i> hierárquico para o construto "Responsabilidade social"	126
Tabela 16: Número de casos em quatro <i>clusters</i> para o construto responsabilidade social	127
Tabela 17: Coordenadas dos centróides finais dos quatro <i>clusters</i> para o construto responsabilidade social	127

Tabela 18: Teste multivariado para as variáveis de desempenho do construto responsabilidade social (quatro <i>clusters</i> ) medidas separadamente.	128
Tabela 19: Teste one-way ANOVA para o construto responsabilidade social	129
Tabela 20: Teste de comparações múltiplas - Posthoc Tamhane para o construto responsabilidade social	130
Tabela 21: Frequências e quartis das variáveis respondidas no questionário sobre "responsabilidade social"	133
Tabela 22: Matriz-alvo para o construto "responsabilidade social"	133
Tabela 23: Interseção dos <i>clusters</i> de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social	137



Vencerás

Não desanimes.  
Persiste mais um tanto.  
Não cultives pessimismo.  
Centraliza-te no bem a fazer.  
Esquece as sugestões do medo destrutivo.  
Segue adiante, mesmo varando a sombra dos próprios erros.  
Avança ainda que seja por entre lágrimas.  
Trabalha constantemente.  
Edifica sempre.  
Não consintas que o gelo do desencanto te entorpeça o coração.  
Não te impressiones nas dificuldades.  
Convence-te de que a vitória espiritual é construção para o dia-a-dia.  
Não desistas da paciência.  
Não creias em realizações sem esforço.  
Silêncio para a injúria  
Olvido para o mal.  
Perdão às ofensas.  
Recorda que os agressores são doentes.  
Não permitas que os irmãos desequilibrados te destruam o trabalho ou te apaguem a esperança.  
Não menosprezes o dever que a consciência te impõe.  
Se te enganaste em algum trecho do caminho, reajusta a própria visão e procura o rumo certo.  
Não contes vantagens nem fracassos.  
Não dramatizes provas ou problemas.  
Conserva o hábito da oração para quem se te faz a luz na vida íntima.  
Resguarda-te em Deus e persevera no trabalho que Deus te confiou.  
Ama sempre, fazendo pelos outros o melhor que possas realizar.  
Age auxiliando.  
Serve sem apego.  
E assim vencerás.

Emmanuel (mensagem psicografada pelo médium Francisco Candido Xavier - do livro "Astronautas do além" - 1971).

# 1. Introdução

## 1.1. Contextualização e motivação

Até o fim dos anos 1990, os planos de saúde/odontológicos não faziam parte da realidade de muitos cidadãos brasileiros, podendo ser classificados até mesmo como um serviço de luxo. Boa parte da população utilizava o Sistema Único de Saúde (SUS) para a demanda nesta área. Porém, com a criação e difusão de planos de saúde empresariais e coletivos a partir dos anos 2000, a situação mudou, tornando o que era privilégio de uma minoria realidade para uma parcela maior da população (SESTELO; SOUZA; BAHIA, 2014).

Foram 14 anos de crescimento quase contínuos, vistos de 2000 a 2014. A última queda no mercado de planos de saúde foi em dezembro de 2002 — uma pequena redução de 0,67% no total de consumidores comparado com dezembro do ano anterior. Mas, a partir de 2014, esse cenário mudou completamente: com a crise econômica se agravando, a maior parte das pessoas que possuíam planos de saúde no Brasil beneficiadas por meio de planos empresariais, ao ficarem desempregadas, perderam o vínculo com a operadora de saúde, levando consigo os dependentes familiares (SCHEFFER, 2015). De acordo com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (2017) (ANS), em 2016 houve uma queda de 1,7 milhões de usuários, sendo que, em 2015, os planos de saúde/odontológicos já haviam perdido 766 mil beneficiários. O país possui, em 2017, cerca de 47 milhões de usuários de planos de saúde/odontológicos.

A maioria das operadoras de planos de saúde/odontológicos não comercializam mais planos individuais ou familiares. As poucas e pequenas operadoras que ainda o fazem cobram valores absurdamente maiores em relação aos planos empresariais, inviabilizando a reentrada deste consumidor ao setor (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016a). A Agência Nacional de Saúde Suplementar (2017) deixa claro que não pode interferir na decisão das operadoras em interromper a venda de planos individuais.

Para continuar a ter acesso aos cuidados de saúde, os usuários voltam a utilizar o Sistema Único de Saúde (SUS) ou, caso não queiram ou não possam esperar pelo atendimento gratuito do SUS, partem para uma nova modalidade como as clínicas de atendimento particular populares, que oferecem atendimento mais barato, simples e rápido. O crescimento e faturamento destas clínicas está em plena expansão (SEBRAE, 2017).

Diante do cenário incerto, da competitividade do setor, da queda no número de usuários ocasionada pela crise econômica brasileira e da entrada de novos *players* no mercado, surge a necessidade de monitoramento, melhoria nos níveis de desempenho das operadoras de planos de saúde/odontológicos e um maior conhecimento sobre os fatores que o afetam. A complexidade deste contexto acaba por influenciar as relações entre as empresas e seus funcionários, clientes, investidores, governo, sociedade e demais organizações presentes neste ambiente. Desse modo, faz-se necessário um estudo aprofundado sobre todas estas variáveis.

Particular atenção das pesquisas realizadas no campo da Administração, acompanhadas por uma crescente literatura, tem sido dada aos temas responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho. Alguns estudos procuram relacionar a adoção de estratégias de responsabilidade social ao desempenho das indústrias (BOWEN, 1953 apud Maignan e Ferrell, 2000; Friedman, 1970; Moskowitz, 1972; Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Carroll, 1999; Fombrun, Gardberg e Barnett, 2000; Margolis e Walsh, 2003; Rossi Júnior, 2009; Carroll e Shabana, 2010; Servaes e Tamayo, 2013; Tonin e Vlassopoulos, 2015) enquanto outros procuram relacionar as alianças estratégicas ao desempenho (Friedmann e Kalmanoff, 1961; Franko, 1971; Powell, Kogut e Smith-Doerr, 1996; Gulati e Gargiulo, 1999; Bevan e Hood, 2006; Heckman *et al.*, 2011; De Leeuw, Lokshin e Duysters, 2014; Forés e Camisón, 2016).

No entanto, percebe-se que, nos últimos anos, as organizações têm utilizado multiestratégias para melhorar seu desempenho e poucos estudos abordaram a relação entre responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho, de forma conjunta.

Em um estudo qualitativo conduzido por Berger *et al.* (2003) com empresas e organizações sem fins lucrativos dos Estados Unidos e Canadá, os autores

observaram que as empresas cada vez mais estão apoiando causas sociais como parte de sua estratégia. Algumas destas empresas têm evoluído seus esforços de colaboração com organizações sem fins lucrativos, além da filantropia e marketing, para parcerias mutuamente benéficas a longo prazo, destinadas a cumprir as metas estratégicas para ambas as entidades. Elas envolvem a partilha de recursos, conhecimentos e capacidades — melhorando seu desempenho — o que está sendo chamado de "aliança social" (BERGER, CUNNINGHAM e DRUMWRIGHT, 2003, p. 49, tradução nossa). Para as empresas, as alianças sociais representam uma fusão de estratégia corporativa e responsabilidade social. Para as organizações sem fins lucrativos, esta aliança fornece um novo acesso aos recursos que vão muito além das contribuições em dinheiro — podem incluir apoio tecnológico, comunicação e uma força de trabalho voluntário qualificado.

Para exemplificar o que vem sendo tratado, Berger *et al* (2003) citam a parceria da Avon com instituições norte americanas de combate ao câncer de mama, em que foram arrecadados US\$ 22 milhões por meio do trabalho de 450.000 revendedoras em conscientização de consumidores dos produtos da empresa. As revendedoras repassaram informações sobre a doença em suas conversas com as clientes e forneceram material de leitura. Outro exemplo de parceria citada é da empresa de serviços financeiros American Express — mais conhecida por suas operações de cartões de crédito — e a organização norte americana anti-fome Share Our Strength: um programa de arrecadação de recursos contra fome chamado Taste of the Nation, que durou três anos, apoiado por milhares de donos de restaurantes voluntários e *chefs* de cozinha. Nestes dois exemplos, houve aumento de percepção da reputação das empresas por parte dos consumidores, principalmente.

Em outro estudo conduzido com empresas de petróleo e gás, Post *et al* (2015) apostam que as alianças para a produção de energia renovável entre estas empresas (notadamente prejudiciais ao ambiente) e empresas pró-ambientais podem proporcionar muitos benefícios para as primeiras. Empresas de petróleo e gás muitas vezes lutam para manter uma imagem de cidadania corporativa ambiental, o que é difícil pela própria natureza de seu negócio. A Petrobras, por exemplo, em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), mantém atividades de pesquisa e desenvolvimento em seus laboratórios avançados (CENPES), localizado no campus da Universidade. A empresa é

conhecida mundialmente como uma das líderes em tecnologia de produção de combustíveis a partir de fontes renováveis, como o etanol e o biodiesel, contribuindo na redução da poluição atmosférica e nos efeitos das mudanças climáticas. A empresa ainda possui parceria com os agricultores de cana de açúcar e mamona, que operam de forma sustentável e contam com supervisão da empresa nas práticas agrícolas (PETROBRAS, 2016).

Outro exemplo brasileiro de grande destaque quanto aos aspectos de responsabilidade social é a empresa de cosméticos Natura. A empresa possui uma série de parcerias com seus fornecedores de matérias-primas, principalmente aqueles ligados ao fornecimento de folhas, frutos e sementes para composição de seus produtos. Estes produtores são treinados para que possam cultivar seus produtos de forma sustentável, sem o esgotamento de suas terras, da biodiversidade do seu território e recebem orientações para o uso parcimonioso do dinheiro que irão receber com o contrato de fornecimento (OLIVEIRA; MOURA-LEITE, 2014). Desta forma, buscam maximizar os aspectos financeiros, sociais e ambientais. Segundo a empresa, há de se buscar sempre construir relações de confiança e transparentes. Todos estes cuidados com os fornecedores, além dos outros *stakeholders*, fazem com que a empresa fique sempre em evidência pelo seu desempenho. A Natura foi a única empresa brasileira em um *ranking* das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, no ano de 2015, segundo a publicação especializada em sustentabilidade corporativa Corporate Knights, do Canadá, ocupando a 44ª posição. O *ranking* levava em conta indicadores quantitativos que mediam a produção de lixo, uso da água, emissões de carbono, capacidade de inovação, relação entre salários dos principais executivos e dos trabalhadores da base, diversidade das lideranças, dentre outros (CORPORATE KNIGHTS, 2016; UOL, 2015).

Ozment (2012), em seu artigo abordando a rede supermercadista Walmart Brasil, cita a parceria da rede com seus fornecedores de carne bovina. A maioria de sua carne é obtida a partir da Bacia Amazônica, que tem um dos maiores rebanhos bovinos no Brasil e um número significativo de matadouros. Ao longo dos últimos 40 anos, cerca de 10% da floresta amazônica brasileira foi perdida, e mais da metade dessa perda se deveu para a conversão da floresta em pastagens (FAMINOW; VOSTI, 1998). Assim, a parceria prevê que a empresa não compre qualquer carne de áreas desmatadas na Amazônia em suas operações mundiais.

Este compromisso ambicioso leva a rede Walmart Brasil ao destaque pelos seus clientes, mas também cria um risco de escassez para a empresa e, possivelmente, aumento em seus custos logísticos. Ozment (2012) comenta que a rede Walmart Brasil tem trabalhado proativamente em direção a novas soluções para incrementar a pecuária sustentável no Brasil, protegendo os recursos hídricos e florestais em termos de quantidade e qualidade e melhoria do solo. A rede Walmart Brasil tem treinado seus fornecedores apresentando técnicas e ferramentas para melhoria no manejo. Já são mais de 35 mil fazendas cadastradas.

A empresa brasileira Tok&Stok, fabricante de móveis e produtos de decoração que utiliza madeira em muitas de suas peças, é citada no trabalho de Lima e Gavard (2013) como outro exemplo de parceria com fornecedores, envolvendo a questão ambiental. A empresa possui um projeto chamado Programa Madeira Certificada, que tem por objetivo conscientizar fornecedores, funcionários e clientes sobre a importância de adquirir móveis em que seja utilizada como matéria prima madeira proveniente de áreas corretamente manejadas, não fruto de desmatamento ilegal. Estes móveis possuem o selo ambiental de procedência da Forest Stewardship Council (FSC), um conselho de manejo florestal, fundado por profissionais da área ambiental e associações de 25 países. Os fornecedores são treinados e acompanhados pela empresa e podem vender seus produtos com um valor agregado maior, enquanto a empresa é reconhecida por suas ações ambientais, desperta a simpatia do mercado e o interesse do consumidor ambientalmente consciente.

Desta forma, como visto em alguns exemplos, práticas de responsabilidade social e alianças estratégicas poderiam impactar o desempenho das operadoras de plano de saúde/odontológicos no Brasil, gerando conhecimento e alternativas para que elas possam elevar sua performance. Tais práticas e seus resultados foram analisados neste trabalho.

Assim, a intenção desta tese é descrever os impactos dos construtos responsabilidade social e alianças estratégicas no desempenho de indústrias, com foco nas operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos. Isto posto, o problema de pesquisa é formulado:

- **Quais são os impactos da responsabilidade social e das alianças estratégicas no desempenho de indústrias?**

## 1.2.

### Objetivos geral e específicos

Atendendo ao problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho foi determinado:

- Avaliar os impactos da responsabilidade social e alianças estratégicas no desempenho de indústrias, com foco nas operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos.

Os objetivos secundários são uma sequência de objetivos que se atingidos, contemplam o objetivo principal:

- 1) Desenvolver alternativas para operacionalização dos construtos responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho;
- 2) Identificar as relações entre os construtos: responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho;
- 3) Identificar padrões de orientação estratégica das operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos quanto à adoção de práticas de alianças estratégicas e de responsabilidade social e sua relação com seu desempenho.

## 1.3.

### Relevância e contribuições

Esta tese contribuiu academicamente na discussão sobre os impactos da responsabilidade social e alianças estratégicas no desempenho das empresas, pois não há consenso sobre o assunto, principalmente quanto à relação responsabilidade social - desempenho. Somado a isso, os estudos não são claros quanto à operacionalização dos construtos a serem estudados — como descrever/compreender conceitos tão multifacetados.

Atenção e destaque podem ser dados ao fato de ser um estudo envolvendo tais construtos em um mercado emergente, em geral, desfocado pela literatura

acadêmica. Na revisão bibliográfica desta tese, por exemplo, dos 132 artigos selecionados, somente quatro tratavam sobre responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho em mercados com essa característica.

Ao se propor conhecer os padrões de orientação estratégica que as operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos adotam, quanto às práticas de alianças e de responsabilidade social e verificar sua relação com seu desempenho, é possível identificar o conjunto de ações que obtém melhores resultados e os que não obtém sucesso. Esses resultados podem direcionar gestores e acadêmicos a novas ponderações e considerações, além de impulsionar posteriores estudos na área.

Identificados os padrões de orientação estratégica que estas operadoras adotam, criou-se uma taxionomia das empresas do setor, algo até então não encontrado na literatura, apesar da quantidade significativa de pesquisas na área, evidenciando o ineditismo e relevância deste estudo.

Por fim, como grandes mudanças econômicas e regulatórias estão acontecendo no Brasil, com efeito, esta investigação não só contribui no setor de planos de saúde/odontológicos, mas para as organizações de forma geral, fornecendo *insights* sobre as possibilidades de introdução de práticas de responsabilidade social e alianças estratégicas e os impactos em seus desempenhos.

#### **1.4. Delimitação do estudo**

Dado que esta pesquisa buscou compreender os impactos da responsabilidade social e alianças estratégicas no desempenho das operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos de forma ampla e sem restrições, não se delimitou a participação das operadoras por tamanho, tempo de operação, faturamento, ou quaisquer outras variáveis. Considerou-se no estudo, todas as 1297 empresas em atividade no setor.

Geograficamente, o estudo delimita-se à indústria de operadoras de planos de saúde/odontológicos localizadas no Brasil, pela facilidade de contato com os respondentes, prazo de resposta, compreensão do idioma, feedback de resultados, acesso à dados secundários e custo da pesquisa.



No horizonte temporal, foi escolhido o período compreendido entre os anos de 2013 e 2015 para a avaliação tanto dos dados financeiros e contábeis (as mais recentes medidas objetivas de desempenho disponíveis) quanto para as estratégias de responsabilidade social, alianças e medidas subjetivas de desempenho.

Este estudo utilizou como fonte de referencial teórico artigos retirados de *journals* com fator de impacto medido pelo Journal of Citation Reports (JCR), na base de dados Web of Science. Apesar de abranger mais de 5.000 publicações na área das Ciências Sociais, tal base condicionou o intervalo de tempo analisado para artigos publicados de 1945 a 2017, sendo esta a delimitação temporal dos estudos analisados.

### 1.5.

#### **Organização do estudo**

Esta tese foi organizada de forma que, além desta introdução, apresenta em seu segundo capítulo o referencial teórico condizente às questões de pesquisa. Esta revisão aborda a literatura referente à responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho — seus conceitos, características, abordagens ao longo do tempo, estudiosos apoiadores e opositores (e suas ideologias) e formas de relação entre os construtos.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia a ser utilizada, indicada principalmente por diagramas metodológicos em grandes blocos, que direcionam e ilustram os procedimentos por meio dos quais os objetivos propostos serão atendidos. São identificados os tipos de pesquisa; a metodologia da revisão bibliográfica e entrevistas com os especialistas do setor de planos de saúde/odontológicos; a operacionalização das variáveis de responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho; a população e amostragem, os procedimentos e o instrumental de coleta e análise estatística dos dados e os recursos utilizados para garantir a qualidade da amostra e a confiabilidade dos resultados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados. Após alguns ajustes para garantia da qualidade amostral, são testadas as melhores configurações de *clusters* para as empresas respondentes da pesquisa, quanto aos construtos "responsabilidade social" e "alianças estratégicas". As relações entre os construtos

e os *clusters* são observadas, geram-se taxionomias próprias aos *clusters* em função de suas características e analisam-se os resultados em discussões à luz da teoria acadêmica.

As conclusões, implicações gerenciais e considerações finais são apresentadas no quinto capítulo. Os objetivos iniciais são revisitados e analisados em comparação aos resultados encontrados. Sugestões para estudos futuros são indicadas.

Por fim, apresenta-se as referências bibliográficas utilizadas na construção da tese e o questionário enviado aos gestores do setor de planos de saúde/odontológicos.

## 2. Revisão bibliográfica

À luz dos objetivos estabelecidos para esta tese, a estrutura da revisão bibliográfica cobre os seguintes temas:

- Responsabilidade Social;
- Alianças Estratégicas;
- Desempenho;
- Lacunas/ problemas nos estudos;

Este capítulo discute os componentes das variáveis "responsabilidade social" e "alianças estratégicas", suas definições, adaptações, teorias, características das empresas que as adotam e argumentos de apoio e oposição, assim como seus impactos no desempenho das organizações. Quanto à variável "desempenho", serão ainda discutidas as diferentes formas de mensurá-lo.

A seleção dos principais artigos para a investigação dos temas propostos objetivou capturar o estado da arte e o atual estado de sua pesquisa. Para isso, foram analisados artigos de periódicos relevantes de 1945 a 2017, um período de 72 anos cobrindo todas as publicações das áreas de *Management* e *Business* da base de dados Web of Science, pertencente à Thomson Reuters Corporation.

É importante reconhecer a importância de outras bases de dados para pesquisa de artigos, como a Science Direct, Scopus e Google Scholar. Porém, em uma análise comparativa, a Web of Science foi a escolhida por ser mais abrangente em funcionalidade, conforme mostra o Quadro 1.

Rodriguez e Navarro (2004, p.982, tradução nossa) sugerem como fonte de documentos científicos a utilização de artigos publicados em *journals*, pois estes podem ser considerados "conhecimento certificado" — termo comumente usado

para descrever o conhecimento que foi submetido à análise crítica dos colegas pesquisadores e conseguiu ganhar a sua aprovação. O uso de citações de artigos de revistas científicas, além disso, é uma prática padrão que aumenta a confiabilidade dos resultados. Os autores não recomendam a utilização de livros, teses de doutorado, ou registros de congressos, pois são informações que não foram validadas.

Quadro 1: Análise comparativa entre bases de dados acadêmicos

Configurações/Base de Dados	Science Direct	Google Scholar	Scopus	Web of Science
Pesquisa por título, resumo ( <i>abstract</i> ) e palavras-chave ( <i>keywords</i> )	X		X	X
Possui os periódicos citados no Journal of Citation Reports (JCR)		X	X	X
Permite pesquisa por data	X	X	X	X
Mostra citações dos artigos		X	X	X
Mostra o total de citações do tema pesquisado				X
Gera gráficos a partir das pesquisas			X	X

Fonte: elaborado pelo autor.

Referenda-se, ainda, a escolha pela base de dados Web of Science pois, por seu meio, tem-se acesso aos *journals* internacionais que figuravam entre as cinco publicações com maior fator de impacto em julho de 2014 em duas áreas (*Management e Business*): Academy of Management Review, Journal of Management e Academy of Management Journal, conforme Tabela 1.

A base de dados Web of Science ainda apresenta métricas com base nas citações nos mais impactantes periódicos globais/regionais e livros para a comunidade acadêmica. Possui mais de 90 milhões de registros cobrindo 5.300 publicações das ciências sociais em 55 disciplinas e 800 milhões de citações. Além disso, publica o fator de impacto — medida que reflete o número médio de citações de artigos científicos publicados em determinado periódico — no Journal of Citation Reports (JCR). O fator de impacto medido pelo JCR permite avaliar e comparar revistas utilizando dados de citações extraídas de mais de 11.000 revistas científicas e técnicas de mais de 3.300 editores em mais de 80 países (WEB OF SCIENCE, 2016).

Tabela 1: Ranking de periódicos baseado nos escores de fator de impacto: Área *Management* e *Business*

Journal	Posição na área "Gestão" ( <i>Management</i> )	Posição na área "Negócios" ( <i>Business</i> )	Total de citações	Fator de Impacto	Impacto nos últimos 5 anos	Índice de imediação	Artigos	Citações "Half-life"	Pontuação "Eigen-factor"	Pontuação de influência dos artigos
Academy Management Review	#1	#1	17707	7,81	9,69	1,41	29	>10.0	0,0144	5,31
Academy of Management Annals	#2	Não se aplica	778	7,33	10,15	0,6	15	4,4	0,0071	6,56
Journal of Management	#3	#2	9110	6,86	8,02	0,65	70	>10.0	0,0180	4,13
MIS Quarterly	#4	Não se aplica	8705	5,40	8,15	1,10	58	>10.0	0,0104	2,78
Academy Management Journal	#5	#3	19426	4,97	8,44	0,54	74	>10.0	0,0253	5,23
Family Business Review	Não se aplica	#4	1260	4,24	3,59	0,82	17	9,6	0,0021	1,22
Journal of Marketing	Não se aplica	#5	13636	3,82	6,68	0,37	48	>10.0	0,0147	3,29

Fonte: adaptado de Pollack e Aguinis (2014).

Para identificar as publicações sobre responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho realizou-se, primeiramente, uma busca pelo equivalente destas expressões em inglês isoladamente e, em um segundo momento, a busca pelas expressões em conjunto, visando encontrar os artigos que pudessem conter algum tipo de relação entre os construtos. Os termos utilizados para a busca foram: “*social responsibility*”; “*corporate responsibility*”; “*strategic alliance*”; “*strategic alliances*”; “*firm performance*”; “*performance measure*”; “*social performance*”; “*financial performance*”. Posteriormente, estes foram associados aos termos: “*health care plan*” e “*dental care plan*” no intuito de se relacionar a estudos envolvendo o ramo de planos de saúde e odontológicos.

Visto o grande número de artigos encontrados e na tentativa de buscar exaustividade e qualidade na análise, procedeu-se a uma outra seleção das publicações. Casillas e Acedo (2007) comentam que não existe consenso na contagem para elaboração de uma lista de principais artigos/autores e que esta decisão é um tanto subjetiva. Assim, para este projeto, decidiu-se pela análise levando-se em conta o fator de impacto do periódico no qual foram publicados, o número de citações totais que o artigo apresentava e as datas de publicações mais recentes, totalizando 132 artigos.

Casillas e Acedo (2007) ainda destacam que esta análise de citação é baseada na premissa de que autores citam documentos que consideram ser importantes no desenvolvimento de suas pesquisas. Portanto, os documentos citados são susceptíveis de terem exercido uma influência maior sobre o tema/área do que os menos frequentemente citados.

## **2.1. Responsabilidade social**

Não existe uma definição única aceita de responsabilidade social, embora a maioria dos autores parta do pressuposto de que há compatibilidade entre fins lucrativos e satisfação das necessidades da sociedade (BOCKEN *et al.*, 2014).

Existem muitos estudos, publicações e perspectivas sobre o papel das empresas e sua relação com o ambiente social. Publicações como “A situação da classe trabalhadora na Inglaterra” de Friedrich Engels em 1845 já discutiam a relação das organizações com a sociedade e traziam alertas para os impactos dos

modos de produção que se instalavam na sociedade. As condições de vida descritas por Engels (1845) em sua obra demonstram o impacto da concentração de propriedade na sociedade inglesa e seu lado sombrio, inclusive com a perda de vários dos costumes da época. O completo desenvolvimento industrial era considerado o apogeu da destruição das massas e da classe burguesa, de forma que a classe industrial se tornaria a única dominante. Foram apontadas outras necessidades dos trabalhadores além da remuneração salarial e discussões sobre como o aumento populacional nas cidades poderia interferir na contratação de mão-de-obra. As organizações, sob este ponto de vista, interferiam sobremaneira na vida da população.

A partir da década de 1920, por meio de movimentos sociais, percebeu-se que a sociedade esperava mais das organizações: uma responsabilidade corporativa como investimentos sociais em meio ambiente, saúde e segurança dos empregados, consumidores e benefícios para a comunidade local. Com isso, as organizações passaram a dar maior importância a ações de responsabilidade social e ambiental (GARETTI; TAISCH, 2012; SEURING, 2013).

Em 1953, uma publicação escrita por Bowen relatou as responsabilidades sociais do empresário. De acordo com Bowen (1953, apud Maignan e Ferrell, 2000, p.4, tradução nossa), a responsabilidade social foi definida como "a obrigação dos empresários de implementar e prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade". Devido ao trabalho inicial de Bowen, alguns estudiosos, como Carroll (1999) e Windsor (2001), atribuíram a Bowen o papel de "pai da responsabilidade social". Windsor (2001) afirmou que Bowen adotou uma abordagem ampla para as responsabilidades empresariais, bem como a administração social, a auditoria social, a cidadania corporativa e a teoria fundamental dos *stakeholders*.

De acordo com McGuire (1963, p.144, tradução nossa), a responsabilidade social é mais importante do que a responsabilidade econômica e a responsabilidade legal da empresa. Ele argumentou que a "corporação deve ter interesse na política, bem-estar comunitário, educação e felicidade dos seus funcionários", devendo agir como cidadãos corporativos.

Outros autores fazem um contraponto a essa perspectiva ao discutir a relação das empresas com a sociedade. Friedman (1970) é objetivo ao dizer que as empresas não têm responsabilidades. A relação social aconteceria somente entre

indivíduos, abstendo qualquer tipo de integração das empresas com a sociedade. Dessa forma, a interação mais aproximada que as empresas poderiam ter com o ambiente social se daria por intermédio da figura do *businessman*, quando esse fosse participante de outras atividades cotidianas, não relacionadas ao trabalho ou aos negócios. As ideias de Friedman (1970) fazem alusão ao fato de que as empresas poderiam perder sua liberdade de atuar no mercado ao interagir e concretizar um relacionamento com *stakeholders* que não fossem ligados diretamente ao negócio. Para o autor, a empresa que buscasse maximizar o seu lucro geraria empregos, poderia pagar melhor seus funcionários, reduziria desperdícios e proporcionaria o funcionamento ideal de toda a engrenagem econômica.

Dois pontos de vista, portanto, se destacam na literatura. O primeiro, convergente com as ideias de Friedman (1970), defende a teoria da maximização da riqueza dos acionistas. O segundo destaca que diversas decisões sobre a atuação das empresas devem levar em consideração outras partes envolvidas para equilibrar e satisfazer interesses coletivos, sendo denominada teoria dos *stakeholders*. Assim, esta última corrente de pensamento compreende que os acionistas de uma empresa não devem ser o único foco da atenção corporativa.

A gestão dos *stakeholders* é fundamental para o desenvolvimento e entendimento do conceito de Responsabilidade Social Empresarial. Essa teoria foi proposta por Freeman (1984) e indica que os grupos inseridos no mesmo ambiente e ligados à organização podem ser afetados — positiva ou negativamente — por ela, da mesma forma que a organização pode ser favorecida ou prejudicada por esses grupos.

Donaldson e Preston (1995) apresentam um modelo tradicional, econômico, em que investidores, empregados e fornecedores são representados como *inputs*, e a empresa transformando-os em *outputs* e benefícios para os clientes. O fluxo direcional aos clientes é oposto aos demais stakeholders, indicando um desajuste entre os objetivos da empresa e a importância comum dada aos *stakeholders*, conforme se observa na Figura 1.



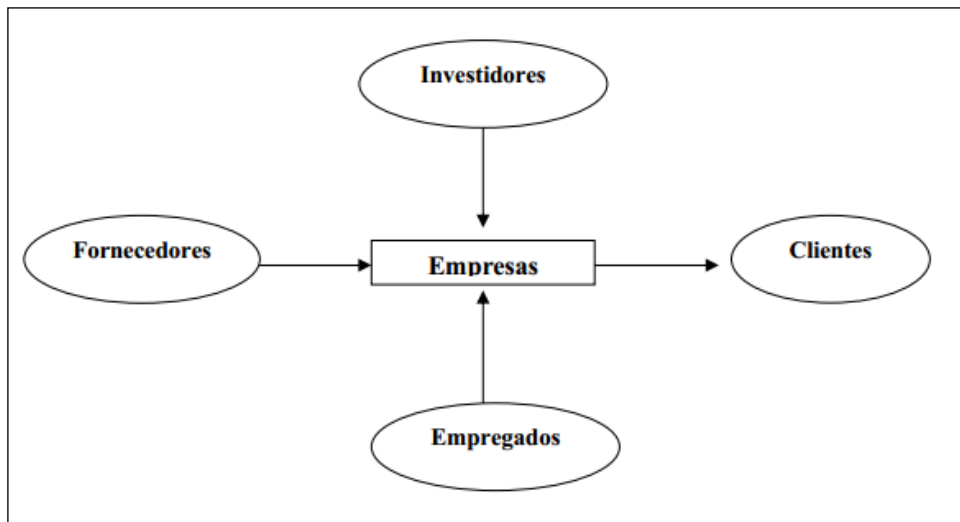


Figura 1: Modelo dos *stakeholders* como *inputs* e *outputs*  
Fonte: adaptado de Donaldson e Preston (1995).

Cada contribuinte de insumos espera receber uma compensação adequada. Os contribuintes individuais possuidores de recursos escassos ou habilidades irão, naturalmente, receber vantagens. Mas, a maior parte dos benefícios vão para os clientes.

Mas, os mesmos autores também apresentam um modelo de participação, identificado na Figura 2, que contrasta explicitamente com o modelo de *input* e *output*, apresentado anteriormente, em todas as suas variações. Nesse modelo, todos os relacionamentos com os *stakeholders* estão representados no mesmo tamanho e forma e estão equidistantes da "caixa preta" da empresa, demonstrando que não há prioridade de um conjunto de interesses e vantagens de um *stakeholder* sobre o outro.

Para Donaldson e Preston (1995), os gestores da empresa devem transmitir confiança e ter atenção não somente aos membros diretos da organização, mas sim a todos seus diversos integrantes, todos os *stakeholders*.

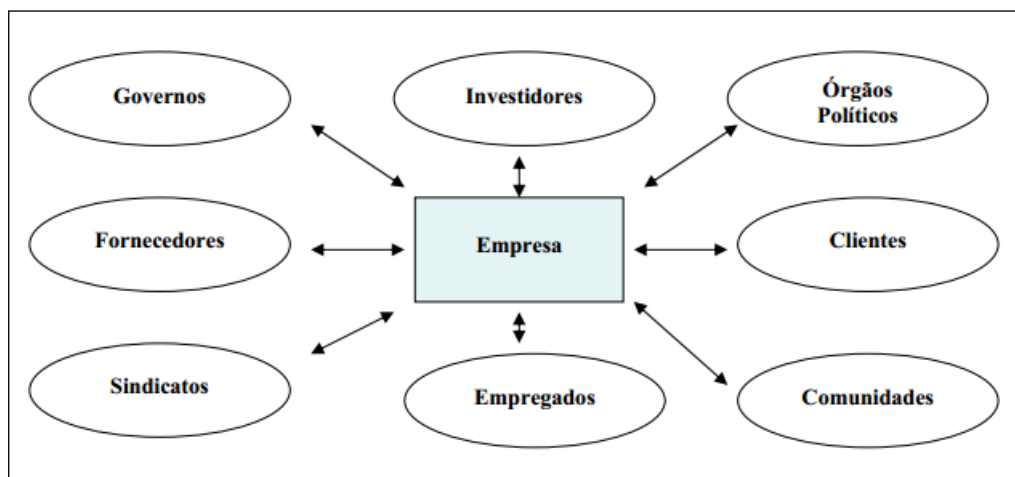


Figura 2: Modelo dos *stakeholders* amplo  
 Fonte: adaptado de Donaldson e Preston (1995).

Em função do tipo de relacionamento entre as empresas e cada um dos grupos de *stakeholders*, esses grupos podem se diferenciar e subdividir-se em *stakeholders* primários — como acionistas, investidores, funcionários, clientes, fornecedores, governo, parceiros estratégicos e comunidade local —, e secundários — um exemplo clássico é a mídia (CHOUINARD; STANLEY, 2012).

Já no Brasil, o movimento de responsabilidade social tomou força principalmente a partir da década de 1990. Nesse período, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, mais conhecida como “Rio 92” ou “Eco 92”, na cidade do Rio de Janeiro. Nesse evento, os chefes de quase todas as nações reuniram-se para discutir as questões ambientais às quais o mundo estava passando (BOCKEN; ALLWOOD, 2012).

Outra questão que contribuiu para o fortalecimento da responsabilidade social nessa época foi a “abertura” da economia brasileira. O governo do então presidente Fernando Collor de Melo promoveu a diminuição de diversos impostos de importação, o que facilitou a entrada de produtos e empresas estrangeiras em nosso mercado (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA - 2012). Até então, as empresas brasileiras só informavam à sociedade os dados estritamente necessários, em uma posição claramente defensiva. Ao oposto, as empresas estrangeiras, acostumadas à pressão de diversos setores em seus países de origem, adotavam práticas mais transparentes e informavam seus investimentos em seus principais *stakeholders* (SEURING, 2013). Com a concorrência

instaurada e maior acesso da população às informações das empresas estrangeiras, as empresas nacionais começaram a implementar e divulgar suas ações nas áreas voltadas aos públicos de interesse.

Atualmente, as organizações têm enfrentado um aumento da pressão da sociedade para melhorarem seu empenho nas questões sociais e ambientais em suas práticas de negócios (SERVAES; TAMAYO, 2013). Pesquisas realizadas no Brasil, no período de 2002 a 2003, pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2011), já revelavam a preocupação dos consumidores em adquirir produtos e serviços de empresas engajadas na temática. Pode-se ainda destacar a situação de gradual esquivamento de responsabilidade do Estado com a sociedade, repassando às organizações tais compromissos, o que faz aumentar ainda mais a proximidade e a pressão da sociedade sobre as empresas. Com o surgimento de redes sociais baseadas na Internet (por exemplo, Twitter e Facebook) esta pressão sobre as organizações ainda se torna maior.

Tal situação também é apresentada em pesquisa realizada junto aos consumidores em 2010 (Akatu, 2010), em 12 capitais/ regiões metropolitanas do Brasil, onde 85% dos entrevistados acreditavam que as empresas deveriam desenvolver ações além do estabelecido em legislação e 60% desses entrevistados possuíam alta expectativa quanto ao papel a ser desenvolvido por essas empresas. Os consumidores acreditavam que as organizações deveriam trazer para a sociedade maiores benefícios por meio de suas ações e não apenas focar nos benefícios que essas ações poderiam trazer para a própria organização.

O conceito de responsabilidade social está ligado à evolução do papel das organizações e tem natureza ética pelo compromisso com colaboradores, famílias e comunidade em que a empresa está inserida, dessa forma, assumindo a responsabilidade pelos seus impactos (BEATTIE; SMITH, 2013). Carroll e Shabana (2010) possuem a mesma argumentação, manifestando suas percepções sobre o futuro da responsabilidade social quando concluem em seu artigo que novos campos de ação sobre responsabilidade das empresas serão percebidos. A responsabilidade social empresarial apreenderá as preocupações mais importantes dos *stakeholders*, afetando o relacionamento empresa-sociedade.

Muitas empresas, com isso, começaram a estabelecer um relacionamento mais próximo e duradouro com seus grupos de interesse. Relacionamentos frágeis, superficiais, levando em conta somente o curto prazo, não seriam suficientes para

se tornarem socialmente responsáveis. Banerjee (2011, p. 722, tradução nossa) em seu texto chama a atenção para o uso das estratégias de responsabilidade social para mascarar deficiências organizacionais:

“O perigo é que as estratégias emergentes de tais concepções estreitas de responsabilidade social podem servir como uma cortina de fumaça que encobre as consequências danosas ambientais e sociais da atividade empresarial...”.

Em relação aos programas filantrópicos, Tonin e Vlassopoulos (2015) comentam que na maioria dos casos, nada têm a ver com a estratégia da empresa. O objetivo seria forjar uma aura de simpatia e publicidade positiva e reforçar o moral dos funcionários. Segundo os autores, a empresa poderia utilizar-se, porém, destas iniciativas filantrópicas para melhorar seu contexto competitivo — a qualidade do ambiente de negócios no local em que opera e um alinhamento das metas sociais e econômicas, melhorando as perspectivas comerciais de curto prazo da empresa. Mas, filantropia não deve ser ação de longo prazo.

Bisgaard *et al.* (2012) em seu texto comentam que algumas organizações pensam que ao tornarem suas operações sustentáveis e desenvolverem produtos "verdes", colocam-se em desvantagem vis-à-vis os rivais de países em desenvolvimento que não enfrentam as pressões da sociedade por tal temática. Uma produção sustentável exigirá novos equipamentos de processamento, e os clientes não vão querer pagar mais por produtos ecologicamente corretos durante uma recessão. Porém, os próprios autores reforçam que a empresa socialmente correta pode reduzir seus custos e aumentar suas receitas, envolvendo fornecedores, funcionários e consumidores.

Nesse envolvimento de todos os *stakeholders* organizacionais, como Bocken e Allwood (2012) destacam, muitas empresas ao implementarem soluções de gestão sustentável assumem implicitamente que seus gerentes e funcionários concordam e estão cientes sobre políticas de sustentabilidade corporativa e procedimentos. Isso pode ser um erro. É necessário que os ideais de sustentabilidade, responsabilidade social e ética façam parte da cultura organizacional, sendo conceitos vivenciados dia após dia por todos os funcionários, começando da alta hierarquia. Considera-se, neste trabalho, o conceito de sustentabilidade elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, e divulgado por meio do Relatório Brundtland, sendo entendida como:

[...] um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988, p. 49).

Seja no contexto brasileiro ou global, uma boa estratégia de sustentabilidade seria basear a competitividade na qualidade das relações, deixando de lado as tradicionais vertentes preço e qualidade de produto, adicionando ética e transparência a todas as partes envolvidas.

### **2.1.1. Responsabilidade Social e Desempenho**

Alguns estudos têm tentado identificar a relação entre a responsabilidade social e o desempenho (principalmente o financeiro) das empresas.

O primeiro estudo nessa área foi feito por Moskowitz (1972), que sugeria que empresas socialmente responsáveis eram boas para se investir. Apesar de nunca revelar o critério usado para chegar nessa afirmação, ele deixou implícito e ainda recomendou 14 empresas para potencial investimento por conta da sua performance social.

Em pensamento contrário, Vance (1975) possuía uma teoria de que empresas socialmente responsáveis não eram bons investimentos, após observar durante três anos as organizações recomendadas por Moskowitz. Por ter percebido durante os estudos uma queda de rentabilidade, por meio dessa pesquisa um pouco mais minuciosa, Vance (1975) sugeriu que as empresas que investem menos em responsabilidade social foram mais produtivas que as outras, concluindo então que empresas com cunho social não eram bons investimentos.

As pesquisas de ambos citados acima possuem problemas, pois foram fracas na abordagem e os critérios escolhidos foram subjetivos, por se preocuparem apenas com o ganho e perda de capital, não considerando o risco (AUPPERLE; CARROLL; HATFIELD, 1985). Em seguida, Alexander e Buchholtz (1978) ponderaram o ajuste de risco e perceberam que não existia uma relação significativa entre o risco e os graus de responsabilidade social, sugerindo que as

interpretações de Moskowitz (1972) e Vance (1975) eram inválidas. Logo, esse estudo foi visto como um avanço considerável sobre os antecessores.

Posteriormente, algumas abordagens diferenciadas foram feitas. Bowman e Haire (1975) observaram o número de linhas dedicado à responsabilidade social nos relatórios anuais de empresas, como forma de entender o valor dado ao tema. Eles aplicaram nas 14 empresas utilizadas por Moskowitz (1972) e perceberam que todas elas possuíam mais espaço destinado ao assunto nos seus relatórios anuais do que outras escolhidas aleatoriamente. Com isso, chegou-se à conclusão de que “empresas com médio grau de responsabilidade social performam melhor do que as com pequeno grau” (BOWMAN; HAIRE, 1975, p. 51, tradução nossa). Porém, foi mencionado no mesmo trabalho que não é completamente assertivo chegar a essa conclusão apenas com o que foi observado em relatórios anuais, sem fazer outros testes.

Outra análise nessa área foi feita por Sturdivant e Ginter (1977), que buscaram 67 empresas citadas por Moskowitz, dividindo-as em níveis alto, médio e baixo quanto à sua responsabilidade social. Foram analisados dez anos de rentabilidade, e com isso percebeu-se que o grupo médio foi o de melhor performance, resultado similar ao feito por Bowman e Haire (1975).

Subsequentemente, Abbott e Monsen (1979) empregaram um método mais sofisticado, analisando o conteúdo de um relatório anual da revista Fortune. Após a análise de conteúdo, identificaram 28 itens que utilizaram para construir uma Escala de Desenvolvimento Social (SID). Os autores dividiram 450 empresas deste relatório em grupos de alta e baixa escala de desenvolvimento social e examinaram suas rentabilidades. A conclusão foi que não havia melhora nem piora na rentabilidade em função do envolvimento com práticas de responsabilidade social, mesmo ao se controlar o tamanho da empresa, no estudo. Eles concluíram que: "ser socialmente envolvido não parece aumentar a taxa de retorno total do investidor. Nem parece que estar socialmente envolvido seja disfuncional para o investidor" (ABBOTT; MONSEN, 1979, p. 514-515, tradução nossa).

Todos esses estudos mostram uma variação metodológica e diferentes graus de rigor. As pesquisas que mostraram maior rigor metodológico (ABBOTT e MONSEN, 1979; ALEXANDER e BUCHHOLTZ, 1978) não encontraram relação entre performance financeira e responsabilidade social. No entanto, dois

estudos que utilizaram métodos diferenciados (Bowman e Haire, 1975; Sturdivant e Ginter, 1977) encontraram uma relação entre responsabilidade social corporativa e performance financeira, com empresas de moderada responsabilidade social com melhor performance.

Buscando evitar problemas metodológicos citados anteriormente, Aupperle *et al.* (1985) desenvolveram um instrumento capaz de avaliar a relação entre responsabilidade social e lucratividade (performance financeira), com base no modelo de Carroll (1979). Este modelo define quatro componentes para analisar a responsabilidade social: (1) econômico, que relaciona o lucro com produtividade; (2) legal, a forma que a empresa atua dentro da lei; (3) ético, códigos não escritos e valores implícitos da sociedade e o (4) discricionário, que por envolver a filantropia acaba por ser o mais difícil de se verificar. Os autores identificaram 117 itens considerados importantes pelos entrevistados nos estudos anteriores (que após uma análise mais minuciosa foram reduzidos para 80 itens). Esses itens foram organizados dentro das categorias de Carroll (1979), diferenciados entre econômicos e não econômicos, organizados de maneira aleatória e enviados a 818 CEO's listados no diretório da revista Forbes do ano de 1981. O retorno foi de 241 respostas aptas para análise. Estatisticamente não foram encontradas conexões entre responsabilidade social e lucro, independente do indicador utilizado e se ele foi ou não ajustado para risco.

Para alguns autores, a responsabilidade social pode ser vista como uma tentativa de mover o foco dos gerentes para uma maximização do valor a mais longo prazo, trazendo uma vasta lista de benefícios de tais políticas, como melhora na relação entre a empresa e clientes e recrutamento e retenção de empregados (FIFKA, 2013), crescimento da receita e redução de diferentes tipos de custos (mão-de-obra, energia de capital e matéria-prima) (GARETTI; TAISCH, 2012). De acordo com esses autores, esses benefícios superariam os custos de curto prazo da implementação, levando a responsabilidade social a ter um valor presente líquido positivo.

Margolis e Walsh (2003) e Orlitzky *et al.* (2003) indicam uma associação positiva modesta entre essas medidas, mas afirmam, porém, que muita pesquisa ainda precisa ser feita antes de que essa relação possa ser plenamente compreendida.

Rossi Júnior (2009) em seu estudo analisou se a responsabilidade social corporativa (RSC) tinha impacto sobre o valor das empresas, utilizando uma amostra de empresas brasileiras não financeiras que compunham o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa de 2005 a 2007. Usando o Q de Tobin como uma *proxy* para o seu valor de mercado, o trabalho indicou que as empresas da amostra eram negociadas com um prêmio em comparação com as outras empresas de capital aberto. Além disso, após o controle da auto-seletividade, os resultados confirmaram que os benefícios das políticas de responsabilidade social corporativa superaram os possíveis custos decorrentes da adoção dessas políticas, levando a responsabilidade social corporativa a exercer um impacto positivo no valor da empresa. Os resultados da estimativa eram alinhados com os estudos de Lo e Sheu (2007) para as empresas do índice de sustentabilidade Dow Jones, evidenciando que, para as empresas brasileiras, havia um ganho significativo na adoção de políticas socialmente responsáveis.

#### 2.1.1.1.

#### **O modelo de Fombrun, Gardberg e Barnett (2000)**

Fombrun *et al.* (2000, p.85) questionaram a razão dos gestores alocarem regularmente recursos organizacionais para "fazer o bem", uma vez que tal tarefa era dispendiosa e os recursos eram quase sempre escassos. Em seu estudo, os autores compreendiam que, por um lado, práticas de responsabilidade social ajudariam a integrar as empresas em uma trama, um tecido social das comunidades locais, fortalecendo os laços sociais entre a empresa, seus empregados e a comunidade local. Por outro lado, estas práticas ajudariam a empresa a construir/aumentar sua reputação e, assim, incrementar sua capacidade de negociar contratos mais atraentes com fornecedores e governos, cobrar preços maiores por seus produtos e reduzir seu custo de capital.

No entanto, os autores ressaltam que não é possível estabelecer uma correlação simples entre práticas sociais e desempenho financeiro. As práticas sociais afetariam positivamente o "estoque de reputação" organizacional (FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT, 2000, p. 86, tradução nossa) — seus ativos intangíveis.



Quando os resultados esperados das práticas sociais não são entregues, o dano à reputação da empresa se manifesta em diminuição das receitas, diminuição da capacidade de atrair capital financeiro, redução da relação com as partes interessadas e do valor para os acionistas. Os autores cunham o termo "capital reputacional" (FOMBRUN; GARDBERG; BARNETT , 2000, p. 87, tradução nossa) como sendo o valor da empresa que está "em risco" na interação com os *stakeholders*. Este capital reputacional é aumentado quando os gerentes convencem os funcionários a se dedicarem mais, os clientes a comprarem produtos ou serviços da empresa, os investidores a comprarem suas ações, e a imprensa a tecer bons comentários sobre a organização. Ele é diminuído quando as partes interessadas retiram seu apoio porque perdem a confiança nos gerentes, seus produtos e perspectivas. O conceito de risco de reputação surge então como sendo os ganhos e perdas possíveis no capital de reputação.

Como o capital de reputação depende do apoio das partes interessadas, cada grupo é uma fonte de risco de reputação a ser gerenciado, tarefa fundamental para os executivos.

A Figura 3 sugere que a responsabilidade social seja parte integrante de um ciclo pelo qual as empresas geram capital de reputação, gerenciam riscos de reputação e melhoram o desempenho. As empresas investem em atividades de responsabilidade social que geram capital de reputação e este capital forma uma plataforma a partir da qual as oportunidades futuras podem surgir e salvaguarda os ativos existentes da empresa, servindo como um amortecedor contra perda.

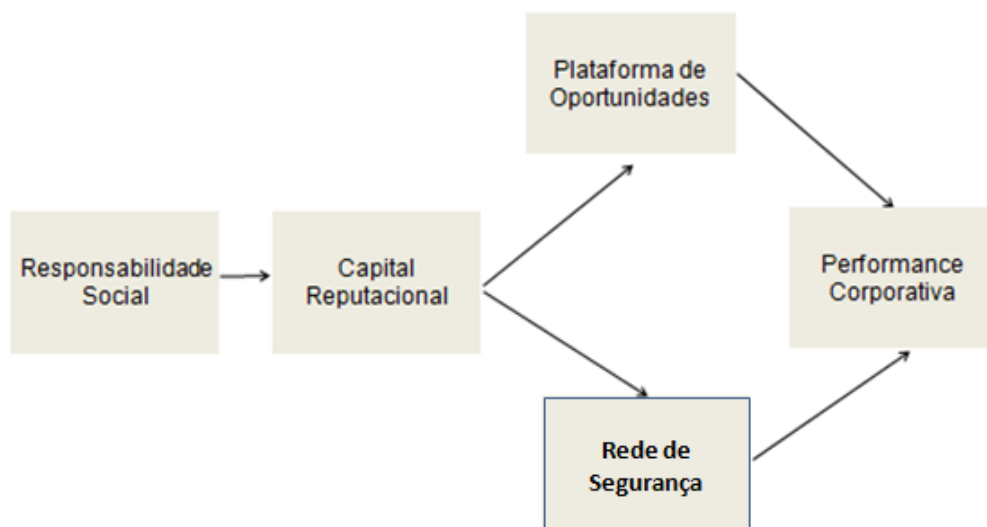


Figura 3: Ciclo de gestão do risco reputacional  
Fonte: adaptado de Fombrun; Gardberg e Barnett (2000).

A Figura 4 indica que as práticas de responsabilidade social melhoram o potencial de ganhos da empresa, aumentando o apoio dos oito grupos de *stakeholders*, direcionando o alcance de objetivos estratégicos organizacionais. Cada grupo oferece um apoio específico.

Os empregados têm o maior impacto sobre o capital de reputação de uma empresa. O seu trabalho influencia a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e quando interagem com colegas, vizinhos e amigos, transmitem os méritos da empresa para a qual trabalham e, assim, ajudam a difundir a reputação da empresa. As empresas se beneficiam da melhora da motivação, do trabalho em equipe, do moral e do comprometimento dos participantes, diminuindo os custos de contratação e treinamento e aumentando o interesse da comunidade/ potenciais funcionários.

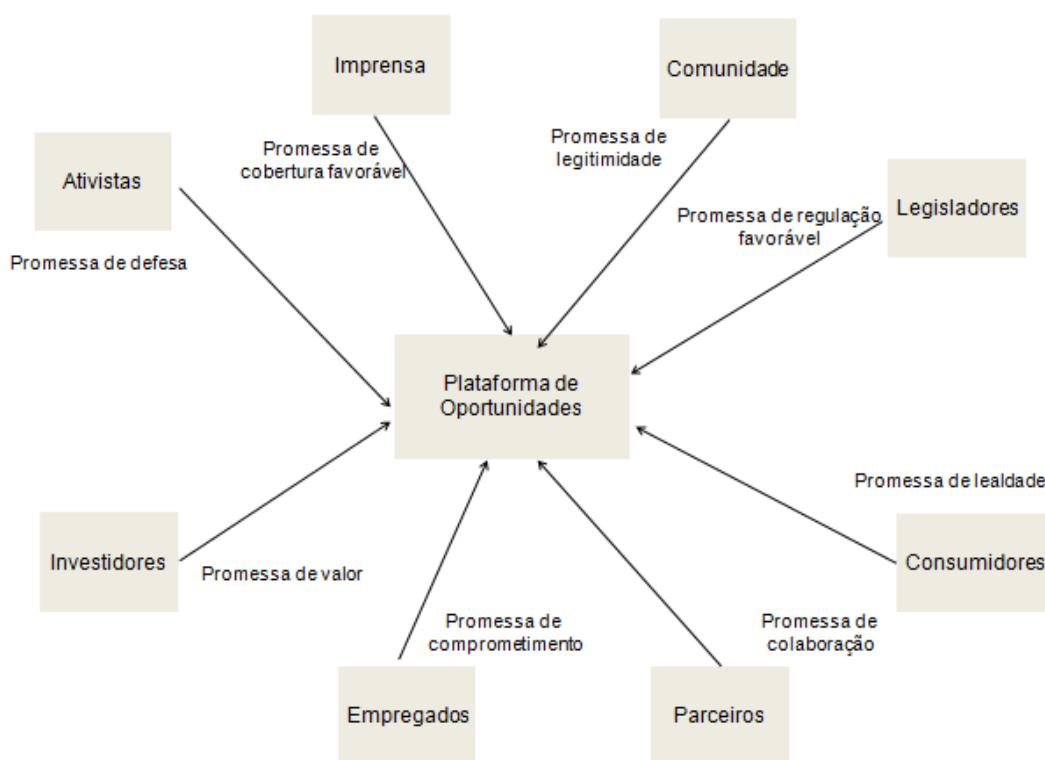


Figura 4: Gerenciando o lado positivo do risco reputacional  
Fonte: adaptado de Fombrun *et al.* (2000).

A principal atitude positiva dos clientes é a lealdade que gera repetidas compras e recomendações. A responsabilidade social age como publicidade na promoção de uma imagem atraente da empresa. Alguns segmentos de clientes dão

preferência aos produtos e serviços de empresas que demonstram responsabilidade social e chegam a pagar um preço mais alto pelos produtos dessas empresas.

Empresas que "fazem o bem" podem criar uma dinâmica positiva de compra de produtos/serviços e atitude de aumento de compras de ações pelos investidores, gerando maior valor de mercado.

Os programas de responsabilidade social aumentam a relação entre os parceiros existentes, aumentando a integração social. Os fornecedores diminuem interrupções na cadeia de abastecimento pois há um melhor canal de comunicação, espera-se melhoria no desenvolvimento de produtos em conjunto e uma relação de ganha-ganha.

Legisladores quase sempre reagirão favoravelmente às empresas que "fazem o bem" e que são bem quistas pelos seus eleitores, diminuindo consideravelmente a probabilidade de alguma regulamentação que venha a agredir o *status quo* da organização. Mais do que isso, há ainda a chance de se reduzir regulamentos rigorosos e criar condições favoráveis para que estas empresas continuem suas ações.

Grupos ativistas, engajados a alguma causa quase sempre ligada a questões sociais e/ou ambientais, podem defender a compra de alguns produtos/serviços e influenciar a compra por outros consumidores. Em um mercado altamente competitivo, esta vantagem adicional pode se traduzir diretamente em aumento de receitas.

As comunidades podem se mobilizar e agir para proteger empresas locais que compartilhem seus valores e interesses. As empresas que participam das comunidades locais se beneficiam da proteção da comunidade quando sofrem ameaças ao seu funcionamento.

A cobertura da imprensa pode potencializar ou minimizar fatos que ocorrem na relação das empresas e a sociedade. Ações de responsabilidade social entre organizações e a comunidade provavelmente atrairão a atenção da imprensa e gerarão publicidade favorável para a empresa. Os autores citam a cobertura positiva da imprensa no caso da adulteração do Tylenol em 1982, da empresa Johnson & Johnson. Como havia um capital reputacional bastante acumulado pela empresa, esta foi beneficiada pela confiança adquirida pela sociedade e rapidamente suas vendas se recuperaram.

No entanto, os mesmos grupos de *stakeholders* que podem aumentar o capital reputacional de uma organização podem ameaçá-lo. As iniciativas de responsabilidade social ajudam as empresas a se protegerem contra este risco, mas é preciso que as empresas gerenciem essa possibilidade, construindo uma rede de segurança.

A figura 5 sugere as ameaças.



Figura 5: Gerenciando o lado negativo do risco reputacional.

Fonte: adaptado de Fombrun *et al.* (2000).

A ameaça de comportamento desonesto por parte dos empregados pode ter consequências que variam de uma publicidade negativa à reputação da empresa até sua total derrocada. Pequenas infrações de regras não condizem com uma cultura organizacional forte, baseada na honestidade e em princípios éticos e morais. Portanto, é preciso reforçar estes aspectos em treinamentos continuados, sistemas de monitoramento e sistemas de remuneração baseados em trabalho em equipe. Atividades que envolvam práticas de responsabilidade social, como o voluntariado e os projetos comunitários, também promovem o altruísmo e atenuam o individualismo, reduzindo assim o potencial de comportamento que aumenta o risco da reputação.

A ameaça principal que vem dos clientes é a ameaça da má interpretação. Produtos ou serviços complexos, importantes e dispendiosos fazem com que os consumidores dependam da empresa para obter orientação sobre como usá-los e, portanto, tornam-se mais vulneráveis a uma possível má interpretação desses clientes. Para reduzir esta ameaça, as empresas devem sempre esclarecer as aplicações apropriadas para seus produtos, o detalhamento de possíveis efeitos colaterais, o uso e maneira correta de descarte e deixar sempre disponível um canal de comunicação simples e eficiente entre ela e seus consumidores. Assim, reduzem a chance de que os clientes usem mal ou entendam mal seus produtos e serviços.

Os investidores ameaçam o capital de reputação quando compreendem que a empresa não passa segurança sobre suas perspectivas futuras, deixa de ser transparente ou não estão abertas a negociações com o mercado, indicando a venda de suas ações ou diminuindo seus investimentos. Quanto maior forem as dúvidas sobre o futuro da empresa, menos favoravelmente os investidores a avaliam. Os gestores geralmente reduzem o potencial de perda de capital de reputação mantendo a transparência em suas interações com investidores e analistas. Ampla divulgação, abertura e contato frequente com analistas e mídia trazem percepções favoráveis dos investidores à empresa.

Parceiros problemáticos podem ameaçar a reputação e o desempenho da organização. É preciso que a empresa tenha uma grande comunicação, confiança e protocolos de verificação de qualidade do parceiro para que não venha a ser corresponsável por problemas originados desta parceria. Os autores citam como exemplo o uso de trabalho infantil por parte de subcontratados asiáticos da Nike e Adidas.

Os legisladores podem ameaçar o capital reputacional de uma empresa iniciando investigações e ações legais, principalmente em setores altamente regulamentados, geralmente fornecedores de produtos ou serviços vitais ou perigosos. Programas de responsabilidade social que enfatizem aos funcionários a importância do comportamento ético devem ser estimulados para que problemas legais sejam minimizados.

Os ativistas geralmente ameaçam o capital de reputação de uma empresa quando consideram socialmente irresponsáveis suas políticas corporativas, produtos ou serviços inapropriados. Para chamar a atenção da mídia e do grande

público realizam marchas e boicotes para exercer pressão sobre a empresa. São mais vulneráveis a este tipo de ameaça as empresas que produtos e serviços podem potencialmente prejudicar o meio ambiente ou a saúde humana. Algumas pesquisas mostram que o período de 60 dias após o anúncio de boicote é quando as empresas perdem significativamente valor de mercado. O diálogo aberto sobre questões controversas e o relacionamento com grupos ativistas pode reduzir a vulnerabilidade a estes tipos de problemas.

O fator que mais contribui para a vulnerabilidade da empresa à ilegitimidade é a distância social — a diferença entre as crenças organizacionais e as da comunidade local. Para a redução desta distância é preciso que a empresa perceba o desvio de seus valores e atividades daqueles da comunidade local. Para isso, uma aproximação da comunidade é fundamental por meio de programas de voluntariado, investimentos em infraestruturas comunitárias e reuniões com líderes de comunidade.

O capital reputacional de uma empresa é vulnerável à exposição da mídia sobre suas atividades. Empresas que não mantêm contato frequente com a comunidade serão alvos certos da mídia na ansiedade de se descobrir mais fatos à respeito daquela organização. Os programas de responsabilidade social podem ajudar a diminuir esta vulnerabilidade, aumentando a familiaridade da mídia e da comunidade com a empresa.

### **2.1.2. Impulsionando as empresas para a sustentabilidade e melhoria de desempenho**

Algumas instituições globais, como a GRI (Global Reporting Initiative), e nacionais, como o Instituto Ethos, são consideradas norteadoras de práticas de responsabilidade social empresarial e lideram estudos e campanhas demonstrando os benefícios destas práticas e sua relação direta com o bom desempenho organizacional — seja financeiro, de imagem/reputação, social e/ou ambiental. Estas instituições desenvolveram modelos de relatórios de sustentabilidade e métricas para que as empresas possam verificar em que patamar se encontram quanto às práticas de responsabilidade social e possam gerenciar as oportunidades de melhoria. Além disso, a sociedade e os demais *stakeholders* podem utilizar de

seus relatórios para sua tomada de decisões e acompanhamento das práticas corporativas.

### **2.1.2.1. Instituto Ethos**

O Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativos brasileira, as empresas a ela associadas representam cerca de 35% do PIB nacional e envolvem cerca de 2 milhões de trabalhadores. Ao se associarem, estas empresas têm acesso a treinamentos, reuniões, fóruns de discussão e publicações que auxiliam a implementação da responsabilidade social.

Sua missão é "mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa" (INSTITUTO ETHOS, 2016). O Instituto destaca, desde o ano de 2000, sete indicadores que, estruturados em forma de um questionário com 36 perguntas, servem de ferramenta de autoavaliação organizacional sobre a incorporação de práticas de responsabilidade social. Os indicadores são:

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Valores, Transparência e Governança | 4. Fornecedores            |
| 2. Público Interno                     | 5. Consumidores e Clientes |
| 3. Meio Ambiente                       | 6. Comunidade              |
|  | 7. Governo e Sociedade     |

A seguir, os conceitos de cada indicador, segundo o próprio Instituto Ethos (2016).

#### **2.1.2.1.1. Valores, transparência e governança**

Diz respeito à auto-regulação da conduta organizacional, com a formalização de compromissos éticos, com uma sistemática de difusão e enraizamento destes compromissos e valores na cultura organizacional. Além disso, prioriza as relações transparentes com a sociedade e concorrência. A governança corporativa também faz parte deste indicador.

#### **2.1.2.1.2. Público interno**

Empregados e colaboradores devem ser valorizados, buscando sempre diálogo e participação, boas relações com os sindicatos e uma gestão participativa. Um trabalho decente, sinalizado por uma política de remuneração e benefícios, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional e preparação para a aposentadoria é esperado. Outro fator importante é a valorização da diversidade, com o compromisso organizacional de não-discriminação e promoção da equidade racial e de gênero.

#### **2.1.2.1.3. Meio ambiente**

A organização deve ter responsabilidade com as gerações futuras, compromisso com a melhoria da qualidade ambiental e promover a educação e conscientização ambiental, buscando redução do consumo de papel, descarte seguro de substâncias tóxicas e uso de produtos de limpeza não tóxicos.

É importante ainda ressaltar a necessidade de gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços produzidos.

#### **2.1.2.1.4. Fornecedores**

É preciso que, ao selecionar fornecedores, a organização busque parceiros com os mesmos princípios éticos e de responsabilidade social que preconiza. Não se considerar como corresponsável na cadeia produtiva e comprar matérias-primas de fornecedores que utilizam trabalho infantil e trabalho forçado (ou análogo ao escravo) é imperdoável.

Incentivar pequenos fornecedores locais, cooperativas de pequenos produtores e associações de bairro ajuda no desenvolvimento local e no sentimento de pertença organização - comunidade.



#### **2.1.2.1.5. Consumidores e clientes**

A comunicação comercial da organização com seus consumidores e clientes é questão estratégica e deve ser proibido o uso de técnicas comerciais antiéticas como exagerar na potencialidade e desempenho ou informar que é necessária uma maior quantidade de algum produto para se chegar ao resultado desejado.

A publicidade tóxica também não deve ser permitida, expondo emoções de crianças para compra de produtos, violência, agressão e desrespeito à dignidade do ser humano.

#### **2.1.2.1.6. Comunidade**

Uma área-chave na gestão das empresas é a sua relação com as comunidades onde estão inseridas. Identificar expectativas, necessidades e demandas dessas comunidades, bem como integrá-las à estratégia da empresa, é hoje uma condição necessária para gerar relacionamentos duradouros e de confiança. As organizações também podem investir na comunidade, contratando serviços oferecidos pelos fornecedores locais, recrutando empregados das comunidades e doando equipamentos usados para projetos escolares. O gerenciamento do impacto de sua presença na comunidade deve ser constante.

#### **2.1.2.1.7. Governo e sociedade**

As empresas devem estar engajadas em promover a transparência de suas relações políticas com o governo, adotando formalmente práticas anticorrupção e antipropina. Caso haja contribuições para campanhas políticas, que a decisão seja tomada com base no código de conduta organizacional e que não haja pressão sobre os funcionários para um direcionamento partidário coercitivo. Pelo contrário, é desejável que a empresa promova debates e fóruns de discussão política, auxiliando na construção da cidadania da sociedade.

Remetendo-se diretamente aos sete indicadores apresentados, o Instituto Ethos (2016) elaborou sete diretrizes que norteiam a responsabilidade social e representam ações concretas que contemplam os *stakeholders* organizacionais:

1. Adotar valores e trabalhar com transparência
2. Valorizar empregados e colaboradores;
3. Fazer sempre mais pelo meio ambiente;
4. Envolver parceiros e fornecedores;
5. Proteger clientes e consumidores;
6. Promover a sua comunidade e
7. Comprometer-se com o bem comum.

#### **2.1.2.2. GRI**

A Global Reporting Initiative é uma organização internacional independente, pioneira na utilização de relatórios de sustentabilidade no fim dos anos de 1990. Seus parâmetros e padrões são adotados em mais de 90 países e em mais de 93% das 250 maiores empresas do mundo, ajudando-as e também a governos e outras organizações a compreender e comunicar o impacto de suas ações sobre questões críticas de sustentabilidade, tais como as alterações climáticas, direitos humanos e corrupção, dentre outros (GRI, 2016).

As categorias a serem observadas nos relatórios GRI estão em consonância com os aspectos abordados pelo conceito do *Triple Bottom Line* — ou tripé da sustentabilidade. O termo "*Triple Bottom Line*" foi utilizado pela primeira vez em meados da década de 1990 e diz respeito aos pilares que vão auxiliar à empresa a criar sustentabilidade a longo prazo e mantê-la operando em um sistema equilibrado, com preocupações econômicas, ambientais e sociais (AHI; SEARCY, 2015). A Figura 6 representa o conceito.

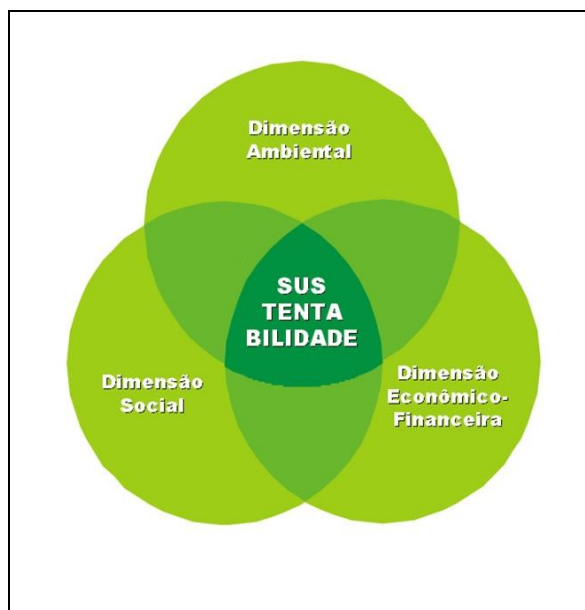


Figura 6: Tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*)  
Fonte: Alledi Filho (2002).

Estes critérios são amplamente aceitos, pois parece haver lógica que as empresas não podem ser bem sucedidas no longo prazo, se consistentemente ignorarem tais categorias. O Quadro 2 identifica as categorias e aspectos que compõem as diretrizes do GRI, de acordo com a última atualização, denominada G4:

Quadro 2: Categorias e aspectos nas diretrizes GRI - atualização G4

Categoria	Econômica	Ambiental		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempenho Econômico</li><li>• Presença no Mercado</li><li>• Impactos Econômicos Indiretos</li><li>• Práticas de Compra</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiais</li><li>• Energia</li><li>• Água</li><li>• Biodiversidade</li><li>• Emissões</li><li>• Efluentes e Resíduos</li><li>• Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produtos e Serviços</li><li>• Conformidade</li><li>• Transportes</li><li>• Geral</li><li>• Avaliação ambiental de fornecedores</li></ul>	
Categoria	Social			
	<p>Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Emprego</li><li>• Relações entre Trabalhadores e Empregadores</li><li>• Saúde e Segurança no Trabalho</li><li>• Treinamento e Educação</li><li>• Diversidade e Igualdade de Oportunidades</li><li>• Igualdade de Remuneração entre Mulheres e Homens</li><li>• Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas</li><li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas</li></ul>	<p>Direitos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Investimentos</li><li>• Não discriminação</li><li>• Liberdade de Associação e Negociação Coletiva</li><li>• Trabalho Infantil</li><li>• Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</li><li>• Práticas de Segurança</li><li>• Direitos Indígenas</li><li>• Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos</li><li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos</li></ul>	<p>Sociedade</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunidades Locais</li><li>• Combate à Corrupção</li><li>• Políticas Públicas</li><li>• Concorrência Desleal</li><li>• Conformidade</li><li>• Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade</li><li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</li></ul>	<p>Responsabilidade pelo Produto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Saúde e Segurança do Cliente</li><li>• Rotulagem de Produtos e Serviços</li><li>• Comunicações de Marketing</li><li>• Privacidade do Cliente</li><li>• Conformidade</li></ul>

Fonte: Diretrizes GRI (2016)

## 2.2. Alianças estratégicas

Nos ambientes hipercompetitivos de hoje, as empresas não conseguem controlar todos os recursos necessários para superar consistentemente seus concorrentes (SATTA *et al.*, 2016). A capacidade da empresa em criar produtos inovadores, intensificar e melhorar o seu valor irá depender da colaboração bem-sucedida com parceiros de várias indústrias e domínios tecnológicos. Esta dinâmica pode ser efetivamente gerenciada através da formação de alianças estratégicas — estas facilitam a transferência de informações finas, restringem o comportamento oportunista e incentivam a partilha de ideias e tecnologias.

A definição para o termo "alianças estratégicas", segundo Culpan (2009, p.7, tradução nossa), é a "colaboração de várias empresas (pelo menos duas) envolvendo um compromisso de longo prazo de recursos e relacionamentos que serviriam aos objetivos estratégicos dos parceiros". Quando os parceiros da aliança estão situados em países diferentes, ou onde a sua aliança opera em um país diferente de sua sede, a aliança pode ser considerada internacional. Barney e Hesterly (2011, p.251, tradução nossa) conceituam alianças estratégicas como "qualquer esforço cooperativo entre duas ou mais organizações independentes para desenvolver, fabricar ou vender produtos ou serviços".

Para Holloway e Parmigiani, (2014), as alianças estratégicas podem ter uma conformação simples, como duas empresas que compartilham seus recursos de *marketing* ou suas tecnologias. Podem também tomar uma conformação extremamente complexa, envolvendo várias empresas, localizadas em diferentes partes do mundo. Estas empresas podem ainda estar ligadas a outras organizações.

Muitas organizações têm enfrentado uma batalha difícil na obtenção de recursos para seu crescimento ou sobrevivência. Devido às tendências observadas a partir da década de 1980, como intensificada concorrência internacional, encurtamento dos ciclos de vida dos produtos, aumento nos custos de capital — incluindo custos com pesquisa e desenvolvimento, e crescente demanda por novas tecnologias —, as alianças estão se tornando uma estratégia atraente para o presente e para o futuro (GHOSH, RANGANATHAN; ROSENKOPF, 2016).

Alianças com outras organizações podem ajudar ao acesso a estes recursos, sob a forma de dinheiro, aumento de capacidade produtiva ou conhecimento (no caso de parcerias com universidades e centros de estudos). Esta cooperação, na maioria das vezes, valorizaria a imagem dos empreendimentos aos olhos dos outros participantes do mercado (OZMEL; GULER, 2015).

Para continuar a se desenvolver ou mesmo para manter sua posição no mercado em um contexto atual de concorrência crescente, de globalização e pressões competitivas, mais e mais empresas têm considerado alguma forma de aliança e redes estratégicas (SATTA *et al.*, 2016). Juntar forças com um parceiro que ofereça conhecimento de mercados novos e tecnologias que faltam ao outro parceiro torna-se uma opção lógica. Nesta visão, tendem a melhorar seu desempenho.

Ao longo do último meio século, as alianças estratégicas (e em particular as alianças internacionais) têm proliferado, e a pesquisa sobre as causas e consequências deste desenho organizacional também evidenciaram aumento. Os primeiros estudos incluem Friedmann e Kalmanoff (1961) e Franko (1971), inicialmente centrados principalmente sobre aspectos gerais como motivação para colaborar e como forma de entrada em novos países. Estes estudos desencadearam novas abordagens modificando o foco para incluir alianças *non-equity* (de não capital), desempenho e antecedentes das alianças.

Beamish (1985) e Parkhe (1993) consideraram em seus estudos principalmente a extensão e os motivos para a formação de alianças. O desempenho e os antecedentes das alianças foram considerados: as medidas de desempenho geralmente utilizadas foram estabilidade e gestão; e os antecedentes sugeridos foram principalmente o número de parceiros, a localização da aliança (países desenvolvidos *versus* países em desenvolvimento) e o controle (dominante *versus* não-dominante). Parkhe (1993) observou que a maioria das fontes de dados existentes (*hard*) eram improváveis de captar os conceitos dos construtos (*soft*) — como confiança, paciência, reciprocidade e oportunismo — que o autor argumentava que eram fundamentais para a compreensão da cooperação entre empresas.

A partir dos anos 1990 houve um grande crescimento do número de artigos que demonstraram que as alianças estratégicas permitiam às empresas melhorarem as suas performances (POWELL, KOGUT e SMITH-DOERR, 1996; UZI, 1997;

BAUM, CALABRESE e SILVERMAN, 2000; ROWLEY, BEHRENS e KRACKHARDT, 2000; AHUJA, 2000).

Ainda sobre os antecedentes de formação de alianças e na mesma época, pesquisas examinaram principalmente fatores contextuais, tais como experiências anteriores de alianças (POWELL; KOGUT; SMITH-DOERR, 1996), ambiente competitivo (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996), e propriedades estruturais de alianças tais como relacionamentos anteriores (GULATI, 1999; GULATI e GARGIULO, 1999).

De Leeuw *et al.* (2014) também identificaram um grande número potencial de antecedentes de desempenho: poder de negociação, compromisso, controle, confiança, cooperação, distância cultural, justiça, compatibilidade de objetivos, aquisição de conhecimento e mecanismos de resolução de conflitos.

Doz (1996), em seu estudo, examinou nas alianças estratégicas como a aprendizagem, ao longo de várias dimensões (ambiente, tarefa, processo, habilidades, metas), interfere no desempenho. O autor indicou que as alianças de sucesso foram passando por processos altamente evolutivos e por uma sequência de ciclos interativos de aprendizagem, reavaliações e reajustes, como demonstrado na Figura 7 a seguir.

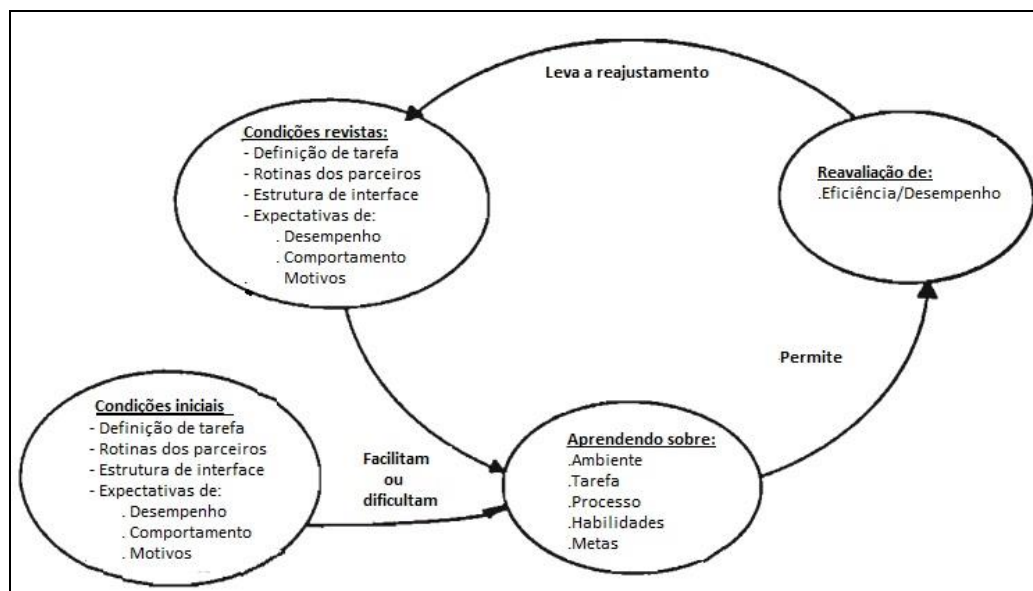


Figura 7: Modelo de relação entre Alianças Estratégicas e Desempenho  
Fonte: adaptado de Doz (1996).

Para Doz (1996), a evolução da cooperação é limitada pelas condições no início da aliança estratégica e influenciada pelo processo de colaboração que ocorre posteriormente.

Segundo o autor, o "ambiente das parcerias" englobaria tanto o ambiente externo, como mercados, concorrentes, governos, e um ambiente interno. Os parceiros poderiam ter percepções semelhantes ou divergentes em relação aos ambientes. O simples fato de um aprendizado conjunto levando à tomada sensorial conjunta e compartilhada seria capaz de promover a convergência e cooperação.

A "tarefa da parceria" e como realizá-la com êxito (em particular quando a tarefa é inicialmente mal definida) diria respeito à situação em que os parceiros trazem habilidades muito diferentes, quando a aliança sofre de elevada assimetria de informação entre os parceiros e quando a interdependência de tarefas entre os parceiros tem de ser elevada.

Doz (1996) explica que o "processo de cooperação" indicaria como os parceiros descobrem uns aos outros na colaboração, se reconhecem com suas diferenças na estrutura, processos e rotinas para tornar a cooperação mais eficiente ao longo do tempo.

As "habilidades dos parceiros" permitiriam que as organizações em aliança cooperassem mais estreitamente na execução das tarefas e vislumbrassem como suas respectivas habilidades convergem e se sobrepõem. Aprendizagem de habilidades muito baixa levantaria dúvidas sobre a eficácia da aliança, e as suspeitas sobre os verdadeiros motivos da parceria. Pode ser que o parceiro saia da aliança usando o conhecimento que adquiriu para poder competir em um breve futuro com seu ex-parceiro, o que Hamel (1991) chama de colaboração competitiva.

O autor finaliza sinalizando que quanto às "metas", o comportamento de cada parceiro no processo de colaboração geralmente ofereceria pistas para o outro sobre seus motivos e agendas ocultas posteriores. Além disso, e mais interessante, o próprio processo de colaboração poderia levar os parceiros a esclarecer, revisar ou reorientar as suas próprias metas. Novos benefícios invisíveis ou riscos para a corporação poderiam tornar-se visíveis, ou novos resultados poderiam agora ser esperados.



Porém, para Sakarya *et al.* (2012) a maioria das variáveis ligadas ao desempenho das alianças eram confusas e não tinham força explicativa, mas os fatores comportamentais, tais como confiança, comprometimento e os conflitos tiveram efeitos significativos. Essas descobertas foram suportadas por Martin-Rios (2014), cuja revisão abrangente de 194 artigos empíricos e conceituais sobre alianças estratégicas focou particularmente no desempenho. Forés e Camisón (2016) afirmaram sobre o papel fundamental desempenhado por fatores comportamentais — em sua análise de 41 artigos sobre alianças estratégicas internacionais — com foco em cinco construções comportamentais: confiança, comprometimento, cooperação, comunicação e conflito/ resolução de conflitos.

Dada a importância das alianças para o sucesso competitivo das empresas, é necessário entender (1) como e por que as empresas formam diferentes tipos de alianças, e (2) como e por que diferentes empresas se beneficiam de diferentes tipos de alianças. Para uma compreensão adequada dessas questões, é importante considerar o tipo de estratégia competitiva que uma empresa está buscando. Diferentes estratégias de desenvolvimento de alianças levam à formação de diferentes tipos de redes de alianças, e cada tipo de estratégia competitiva requer uma estrutura ótima de alianças para maximizar o desempenho (FORÉS; CAMISÓN, 2016).

Mais especificamente, diferentes estratégias criam necessidades, incentivos e motivos de colaboração com concorrentes, distribuidores, fornecedores e clientes. Como resultado, as empresas com estratégias diferentes possuem diferentes padrões de atividade colaborativa. Estes padrões de rede são estáveis ao longo do tempo e formam uma estrutura reconhecível, que é definida como um conjunto de empresas e um padrão de laços de aliança que ligam essas empresas (LIN, *et al.*, 2012). Assim, para entender por que as empresas formam diferentes tipos de estruturas de rede, é preciso conhecer suas estratégias competitivas.

Além disso, se as empresas seguirem estratégias diferentes e cada estratégia apresentar um tipo distinto de estrutura, essas combinações de estratégias e estruturas têm um efeito positivo no desempenho das empresas? Se não, qual é a melhor estrutura de aliança para cada tipo de estratégia que maximiza o desempenho da empresa? Uma vez que a estrutura da rede é formada, ela fornece benefícios para a empresa além dos ganhos imediatos de cada aliança. Para Lin *et al.* (2012) diferentes estruturas de alianças proporcionam às empresas acesso a

diferentes tipos de recursos — como a empresa irá explorar esse potencial de recursos externos depende de suas estratégias competitivas. Para Gulati *et al.* (2000) e Duysters *et al.* (2012), a estrutura destas redes de alianças pode proporcionar acessos vantajosos e valiosos a recursos estratégicos e informações que aumentam continuamente o potencial de criar novos produtos inovadores ou melhorar de forma intensiva os produtos existentes.

Martin-Rios (2014) analisou como a melhora na relação entre as empresas em aliança refletiu na capacidade inovadora destas empresas e em seu desempenho. Ozmel e Guler (2015) enfatizaram a importância da utilização das capacidades internas das empresas em explorar os recursos externos disponíveis por meio das alianças. Diferentes estratégias irão trazer benefícios e, portanto, é importante examinar qual a estrutura ideal para cada tipo de estratégia.

### 2.2.1.

#### **Alianças no setor de saúde**

As alianças no setor de saúde funcionam com os mesmos princípios de outros setores. Roland e Campbell (2014), ao abordarem a questão sob a ótica das operadoras do setor de saúde norte-americanas, afirmam que nos cuidados de saúde, grande parte do desenvolvimento de alianças pode ser atribuída a mudanças no ambiente. Como o acesso aos recursos necessários e novos desafios são apresentados aos prestadores de serviços de saúde, as organizações procuram reduzir suas dependências e sua incerteza sobre o meio ambiente, unindo-se. Alianças parecem oferecer flexibilidade e capacidade de resposta, com efeitos limitados sobre a estrutura das organizações participantes. Para os autores, nos últimos anos, essas novas organizações se institucionalizaram como uma forma de cooperação organizacional.

Estas condições se aplicam a todas as partes das operadoras norte-americanas de saúde/odontológicas. Os prestadores optam pelas alianças para ganhar economias de escala e escopo, aumentar a aquisição e retenção de recursos essenciais, expandir suas receitas e serviços, aumentar sua influência e melhorar a posição no mercado (EIJKENAAR, 2012). As alianças permitem atividades que de outra forma não seriam possíveis, como acesso à tecnologias anteriormente indisponíveis.

### 2.2.2.

#### Tipos de alianças no setor de saúde

Alianças no setor de saúde podem ser categorizadas, geralmente, em dois tipos, segundo Hearld e Alexander (2014, p. 191, tradução nossa). A primeira pode ser descrita como "lateral" ou "alianças de serviço", em que tipos semelhantes de organizações, muitas vezes com necessidades ou dependências semelhantes, se reúnem para obter benefícios como economias de escala, maior acesso a recursos escassos e aumento de sua força coletiva — por exemplo, a formação de alianças entre hospitais baseados em preferências religiosas comuns, em tipos particulares de hospitais ou distribuição geográfica, que servem para aproveitar os recursos em comum, aumentando assim a força e as capacidades de cada um dos membros. Seu domínio pode ser extenso, incluindo compras em grupo, seguro, compartilhamento de informações e gerenciamento de recursos humanos, entre a variedade de programas e serviços.

O segundo tipo pode ser descrito como "integrativo", em que as organizações se reúnem para fins relacionados com o mercado e para assegurarem vantagem competitiva. Para Hearld e Alexander (2014, p.193, tradução nossa), muitos dos atributos de tais alianças são tidos como "alianças com *stakeholders*", enfatizando as relações entre compradores, fornecedores e clientes, abarcando questões como a integração administrativa, financiamento e entrega. Essas alianças podem ser ilustradas pelo surgimento de "parcerias corporativas", ligando provedores e fornecedores por meio de acordos de longo prazo e relacionamentos próximos. Assim, as alianças desempenham um papel importante na evolução das operadoras de saúde, representando um mecanismo para alcançar melhores desempenhos sem a necessidade de propriedade e /ou controle de cada um dos recursos essenciais ao seu funcionamento. Essas alianças, para os autores, se revelam especialmente importantes em um contexto de ambiente em mudança.

### 2.2.3.

#### A formação das alianças no setor de saúde

A formação de alianças no setor de saúde pode ser descrita em estágios de desenvolvimento, sendo que cada um deles possui implicações importantes para um resultado bem-sucedido da aliança. Heckman *et al.* (2011, p.30, tradução

nossa) propõem que a formação da aliança passe por estágios definidos como "seleção ou namoro", "engajamento", "criação de tarefas domésticas", "aprendendo a colaborar" e "mudança interior". A primeira etapa exige que cada organização realize uma avaliação realista de si mesma, bem como de cada um dos potenciais parceiros. Depois de acordarem os termos da aliança na fase de engajamento, os parceiros começam a experimentar as dificuldades em fazer a transição para uma nova forma de relacionamento. Experimentam problemas com a coordenação de recursos, diferenças culturais, oposição à aliança, falta de compreensão e diferenças de estilos operacionais. Assim, a fase de aprendizagem exige mecanismos de construção — estratégicos, táticos, culturais, interpessoais e operacionais — para suprir essas lacunas e superar as barreiras, enquanto a etapa final envolve as mudanças internas necessárias para sustentar a relação ao longo do tempo.

Em uma abordagem comparável, Roland e Campbell (2014, p. 1947, tradução nossa) propõem três estágios: "pré-aliança", "acordo" e "implementação". Assim como Heckman *et al.* (2011), Roland e Campbell (2014) enfatizam a importância da avaliação cuidadosa e seleção de um parceiro apropriado, exigindo um ajuste mais próximo em termos de expectativas, valores, metas, interdependência, confiança e compromisso. A etapa do contrato serve para especificar os termos e condições da aliança — seu escopo, objetivos, recursos, estrutura de gerenciamento, mecanismos de resolução de conflitos, condições de saída e medidas de desempenho. Na fase de implementação, a ênfase está na comunicação aberta, na rápida tomada de decisões, na revisão contínua dos objetivos para assegurar a coerência com um ambiente em mudança e no reforço do compromisso mútuo.

#### **2.2.4. Operação das alianças**

A manutenção das alianças ao longo do tempo exige constante atenção, principalmente pelo fato das relações entre os membros serem frágeis (de certa forma) e pelas constantes mudanças no ambiente em que atuam. Os membros devem acreditar que eles são mais fortes juntos do que seriam separados e que o

compromisso contínuo de tempo, energia e recursos é necessário para garantir os benefícios previstos (DE LEEUW, *et al.*, 2014).

Considera-se essencial que os membros participantes ou parceiros de uma aliança sejam rigorosos na análise de si próprios e uns dos outros sobre compatibilidade e complementaridade de metas, propósitos, visão e valores. Como os objetivos de uma aliança podem mudar ao longo do tempo, o domínio operacional e os membros também podem precisar ser reavaliados. Por exemplo, como muitas alianças de hospitais evoluíram de um foco de associação em direção a um foco de negócio, diversas áreas e critérios tiveram de ser reavaliados (EIJKENAAR, 2012). Gerir estas mudanças potencialmente profundas e equilibrar os interesses de vários grupos constituintes são tarefas delicadas e difíceis, testando o compromisso, a abertura e a vontade dos membros de compartilhar recursos e informações e desafiando a aliança para agregar valor e proporcionar benefícios estratégicos continuamente.

Em grande parte, a vontade dos membros de permanecer dependerá da sua percepção quanto à medida em que a aliança é crucial para a viabilidade a longo prazo da sua organização. As alianças são vistas por muitos como mecanismos para complementar as capacidades e conhecimentos básicos de uma organização, não como substitutos do desenvolvimento interno (HAMILTON, 2009).

#### **2.2.5.**

#### **Possíveis problemas que afetam as alianças estratégicas**

Conforme De Wit e Meyer (2010) mencionam, por meio das alianças é possível que os pontos fracos dos parceiros também sejam combinados. Uma das principais fraquezas das alianças pode ser a burocracia — a criação de atividades de coordenação desnecessárias e que emperrem o dinamismo para se realizar os objetivos.

Citando também alguns problemas que podem surgir com as alianças estratégicas, Walter *et al.* (2015) comentam que, apesar de proporcionarem grandes oportunidades de aprendizagem e acesso a recursos escassos, as alianças que envolvem pesquisa e desenvolvimento (P&D), em particular entre os concorrentes, também envolvem a ameaça concomitante de comportamento oportunista, sob a forma de manipulação estratégica e apropriação do

conhecimento. Os autores alertam que entre os muitos riscos das alianças, o comportamento oportunista é considerado um dos mais frequentes e a implantação de salvaguardas eficazes é, portanto, fundamental. Em seu trabalho, em que estudaram a influência da formalização e da qualidade de comunicação entre os parceiros da aliança, os autores acreditavam que esta formalização aliviaria o surgimento deste comportamento oportunista. No entanto, perceberam que, quando em excesso, essa formalização não conseguia impedir o comportamento de surgir, ou, ironicamente, até mesmo o promovia. Concluíram também que a qualidade de comunicação poderia compensar os efeitos disfuncionais do excesso de formalização de alianças e que os parceiros deveriam cultivar uma atmosfera de comunicação aberta enquanto ainda podiam manter uma certa "desconfiança saudável" (WALTER; WALTER; MÜLLER, 2015, p. 954).

O oportunismo também é destacado por Williamson (1985, p. 47) como o "autointeresse buscado com dolo", incluindo, mas não limitando a formas mais óbvias, como mentir, roubar e enganar. O autor, ressalta que tal comportamento pode ser inibido ao definir claramente objetivos, responsabilidades, autoridade e resultados esperados, de preferência em um contrato explícito. Para ele, os acordos formais têm seu uso indiscutível.

Terjesen *et al.* (2011) salientam ainda que pode haver desequilíbrio de tamanho, força, imagem ou recursos entre os parceiros da aliança e que o acordo inicialmente firmado é baseado nos benefícios particulares que cada parceiro quer atingir. Até aí não há problemas. Eles começam a existir com o passar do tempo quando um dos parceiros achar que as habilidades e o conhecimento do outro já não são mais necessários, talvez pela experiência de aprendizagem com a parceria, talvez pelas mudanças tecnológicas ocorridas com o tempo. Caso a menor empresa da parceria não seja a que adquiriu experiência de aprendizagem ou não desenvolveu por si só o que buscava nesta parceria, ela ainda pode se tornar um alvo para aquisição hostil pelo membro maior da aliança.

Yang *et al.* (2011), em seu estudo sobre colaboração tecnológica entre empresas de biotecnologia norte-americanas e japonesas, destacam que os participantes de alianças devem ter muito cuidado no aprofundamento da relação com seus parceiros para não diluírem sua mais importante vantagem competitiva: a superioridade tecnológica.

Dadas todas as dificuldades expostas, Vyas *et al.* (1995, p.56) afirmam que, para que as alianças prosperem, o governo, a indústria e o setor de educação devem desempenhar um papel principal para as transformações necessárias e sugerem a mudança do estilo tradicional de gestão para o que chamam de "novo estilo", conforme destacado no Quadro 3.

Quadro 3: Comparação de gestão de estilo tradicional *versus* novo estilo para o sucesso das alianças estratégicas.

Estilo tradicional	Novo estilo
Total controle sobre recursos para o alcance dos objetivos.	Controle distribuído / compartilhado.
Estrutura empresarial: sistema fechado.	“Sistema aberto”.
Conflitos resolvidos pela hierarquia, quando outros meios falham.	Ausência de tal “hierarquia” na aliança. Alta dependência de habilidades de negociação.
Cultura cooperativa: baseada em competição.	Sucesso baseado em cooperação. Concorrentes são considerados potenciais recursos estratégicos.
Ênfase no segredo da operação.	Necessidade de compartilhamento de informações entre os parceiros.
Foco na geração de recursos internos / conhecimentos / tecnologias para manter / criar vantagem competitiva.	Usando alianças como uma alavanca para manter / criar vantagem competitiva.
"Não inventado aqui". Comum síndrome de fraqueza.	O “Não inventado aqui” é desencorajado. Identificam necessidade de mentalidade nova. Encoraja busca por melhores ideias para além das fronteiras corporativas.
Estereótipos internos "nós-eles" podem persistir em vários níveis de força de trabalho.	Estereótipo desencorajado por meio de ações específicas, como treinamento, comunicações abertas, esforços de grupo em todos os níveis da força de trabalho.
Estrutura da empresa de "sistema fechado" pode levar ao comportamento da força de trabalho de "proteção do território", aceitação do <i>status quo</i> , etc.	Repensa, reaprende, adota novas ideias, experimenta fazer melhor para evitar a armadilha da “sabedoria de ontem”.
O valor / importância da comunicação não é claro, devido à estrutura funcional.	O valor de comunicação formal e informal é ressaltado.
Medo do fracasso.	Fracasso tolerado, com expectativa de que caminhe para novos <i>insights</i> .
Estilo tradicional	Novo estilo
Aliança muitas vezes vista como uma ameaça (controle e poder reduzidos / perda de emprego), por isso resistência ou rejeição.	Aliança vista como uma ferramenta estratégica.
Lentidão para reagir às mudanças.	Permite rápida e flexível resposta às mudanças.

Quadro 3: Comparação de gestão de estilo tradicional *versus* novo estilo para o sucesso das alianças estratégicas (continuação).

Estilo tradicional	Novo estilo
Perspectiva de curto prazo: redução de custos, investimentos evitados e transferência da produção para localidades em que o custo do trabalho seja menor.	Visão de longo prazo: desenvolvimento de objetivos de longo prazo para conquistar acesso a novas capacidades.
Não há programas específicos para buscar alianças e fazê-las bem sucedidas.	Há programas específicos para ampliar a experiência e educação da força de trabalho. Aprendizagem mútua e dependência mútua incentivadas por meio de treinamento formal e informal de redes.

Fonte: adaptado de Vyas *et al.* (1995).

### 2.2.6.

#### Desempenho das alianças no setor de saúde

Definir e avaliar a eficácia ou o desempenho das alianças no setor de saúde pode ser visto do ponto de vista daqueles que são os principais atores dentro da aliança e por aqueles que são partes interessadas externas, mas também afetados. Maior atenção, no entanto, tem sido dedicada principalmente ao desempenho como percebido por aqueles dentro da aliança (HEARLD; ALEXANDER, 2014). Os autores sugerem que as alianças efetivas são aquelas caracterizadas pelos seis I's:

1. A aliança é vista como **importante**, com significado estratégico, e recebendo recursos adequados e atenção da administração;
2. A aliança é vista como um **investimento** de longo prazo, do qual os membros serão recompensados relativamente igualmente ao longo do tempo;
3. Os parceiros da aliança são **interdependentes**, mantendo um equilíbrio de poder adequado;
4. A aliança é **integrada**, a fim de gerir a comunicação e os pontos de contato adequados;
5. Cada membro da aliança é **informado** sobre os planos para a aliança;
6. A aliança é **institucionalizada**, com mecanismos de apoio que permeiam as atividades interorganizacionais e facilitam as relações de confiança necessárias entre os membros.



Para Heckman *et al.* (2011) o desempenho das alianças das operadoras de saúde/odontológicos pode ser mensurado tanto em termos objetivos como naqueles mais subjetivos. A perspectiva objetiva focaliza os resultados, por exemplo, se há mudanças identificáveis na participação de mercado ou no desempenho financeiro atribuíveis à associação da aliança. A perspectiva subjetiva — de processo—, por outro lado, se concentra em condições, eventos ou estágios particulares no processo de desenvolvimento global. Por exemplo, os problemas enfrentados nos estágios iniciais da aliança são diferentes dos experimentados em fases posteriores? Essa perspectiva é apropriada ao considerar a interação entre vários fatores à medida que as alianças e as organizações participantes se adaptam ao longo do tempo. Além disso, para os autores, a aplicação das perspectivas objetivas e subjetivas ocorre em dois níveis, sendo a primeira a aliança como um todo e a segunda as organizações que compõem a aliança.

Uma abordagem relacionada (BEVAN; HOOD, 2006) considera o desempenho em termos da capacidade de uma aliança de atingir os objetivos declarados, adquirir os recursos necessários, satisfazer os principais interessados e agregar valor aos membros. O desempenho seria julgado no contexto de uma dimensão econômica (por exemplo, economias de escala, novas fontes de receita e capital), uma dimensão organizacional (por exemplo, posição no mercado, gestão de recursos humanos) e uma dimensão social / política (por exemplo, acesso a cuidados, disponibilidade de serviços).

Indagando sobre a dinâmica das organizações se aliarem, De Wit e Meyer (2010) levantam uma série de questões sobre a existência de alianças entre empresas, questionando seu sentido estratégico. Seria benéfico envolver-se em relações de colaboração de longo prazo com outras empresas ou seria mais vantajoso para as empresas "manter distância" e interagir em um mercado comum transacional? Seria viável gerenciar uma rede de relações de parceria ou preferível manter a empresa operando de forma mais ou menos independente?

A despeito de suas próprias especulações, os mesmos autores comentam que uma vantagem significativa de acordos de colaboração é que tais relações facilitam o processo de especialização por meio de uma divisão do trabalho e que grande parte do progresso econômico da humanidade está baseado neste princípio da especialização. Como as pessoas e as empresas se concentram cada vez mais

na realização de um conjunto limitado de atividades de agregação de valor, tornam-se mais eficazes e eficientes em seu trabalho. Tal especialização pode progredir para um ponto tal que as empresas parceiras funcionem como grupos simbióticos, em que as relações sejam com base em um alto nível de confiança. Embora cada organização mantenha a sua identidade individual, as fronteiras entre elas tornam-se difusas, movendo-se muito além de simples obrigações contratuais. As relações de colaboração podem se tornar mais abertas, com os objetivos, responsabilidades, e os resultados não totalmente determinados por um contrato escrito, mas que evoluam ao longo do tempo dada a essa disposição dos parceiros em evoluírem seu relacionamento.

### **2.3. Desempenho**

Rápidos avanços na globalização e no livre comércio continuam a aumentar a competição global, acarretando uma mudança no ambiente de negócios (TARHINI *et al.*, 2015; HASSOUNA, ELYAS e TRAB, 2015). Mudanças ambientais, concorrência para fornecer produtos e serviços inovadores, e necessidade de competir de forma eficaz levam as empresas a buscar a melhorar seu desempenho reduzindo custos, melhorando a qualidade e diferenciando seus produtos e serviços. Além disso, com a venda eletrônica de bens e criação de novas plataformas de consumo e relacionamento, a Internet parece apresentar possibilidades quase ilimitadas. Hoje, o mundo está enfrentando uma "mudança eletrônica" que está afetando a maneira como as pessoas se comunicam/relacionam e consomem — transformam toda a cadeia de valor dos fabricantes e varejistas, e conseqüentemente o desempenho das organizações (ABBASI; HASSOUNA; SHAH, 2015). De fato, o ambiente empresarial de hoje se caracteriza por mudanças rápidas, explosão do conhecimento, avanço tecnológico e intensa competição.

Diversos autores adotaram abordagens diferentes sobre a conceituação da operacionalização da estratégia de empresas visando a melhora de seu desempenho. Por exemplo, a estratégia pode ser vista como um plano que define metas e objetivos de longo prazo (CHANDLER, 1962), como um favorável e defensável posicionamento na indústria (vis-à-vis os rivais) (PORTER, 1985),

como um padrão ou consistência nas ações da empresa ao longo do tempo (MINTZBERG; WATERS, 1985), como um desafio de promover estratégias competitivas e cooperativas (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997), ou como um sistema de colaboração e co-criação (MCAFEE, 2006; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Aprofundando-se em Mintzberg e Waters (1985), uma empresa, por exemplo, pode apresentar um consistente padrão (tendência) de comportamento empresarial e com frequência pesquisar/desenvolver/descobrir novos produtos, serviços e tecnologias e ser constantemente a primeira a introduzi-los e gerar tecnologias pioneiras. Outras empresas podem se concentrar mais em proteger e melhorar os produtos e serviços existentes e exibirem uma tendência para introduzir intensivamente ações tais como novas versões de produtos, reduções de preços, campanhas publicitárias, promoções, aumentos de capacidade, garantias estendidas, novos canais de distribuição, extensão de redes de concessionários ou novos recursos do produto. Ambas estratégias tendem a melhorar o desempenho das empresas.

O desempenho pode ser também impulsionado pela capacidade da empresa em gerenciar seus recursos estrategicamente (DUTESCU; POPA; PONORÎCĂ, 2014). Como Penrose (1959, p. 84, tradução nossa) observou "o tipo de produto em que o consumidor pode estar interessado é, com efeito, muitas vezes sugerido... pelos recursos da empresa". Gestores enfrentam continuamente muitas escolhas sobre reestruturação e alavancagem de seus recursos. O padrão dessas escolhas de alocação de recursos reflete nos padrões de comportamento concorrencial da empresa. Obtêm melhores desempenhos as empresas que possuem capacidade para integrar, construir e reconfigurar os recursos internos e externos para resolver rápidas mudanças em seu ambiente (SHANNAK *et al.*, 2012). Recursos incluem todos os fatores de produção, rotinas organizacionais, processos, tecnologias, reputação, *status*, competências e outros ativos tangíveis e intangíveis disponíveis para uma empresa (seja de propriedade da empresa ou disponível através de parceiros da aliança).

Lin (2013) argumentou que, em ambientes hipercompetitivos, as empresas não conseguem ganhar vantagem competitiva sustentável sobre os rivais. Estes rivais podem rapidamente imitar ou tornar obsoleto qualquer vantagem e, portanto, as empresas podem superá-los apenas quando são capazes de criar uma

série de novas vantagens competitivas (temporárias). Para alcançar isto, pesquisas têm sugerido que algumas empresas adotam um modo de tomada de estratégia empresarial impulsionado pela presença de uma mentalidade empreendedora (MELNYK *et al.*, 2014), uma orientação empreendedora (CHEN, K. 2014), ou a liderança empresarial e uma cultura empreendedora dentro da empresa (KÖSEOGLU *et al.*, 2013), que incentiva a descoberta frequente de novos produtos e tecnologias. Outros autores reconheceram que algumas empresas exibem padrões sistemáticos e recorrentes de tal comportamento empresarial (GRÖSCHL e ARCOT, 2014; BOURNE *et al.*, 2014). Pesquisadores identificaram que algumas empresas mostram a tendência de ser frequentemente as primeiras a introduzirem novos produtos no mercado (proatividade) (MILES e SNOW, 1978; LUMPKIN e DESS, 1996; COVIN e MILES, 1999; BISBE e MALAGUENO, 2012; ELBANNA, EID e KAMEL, 2015).

Estas empresas pró-ativas mudam e moldam mercados e indústrias, em vez de meramente adaptarem-se às mudanças no seu ambiente. Além disso, possuem tendência para frequentemente produzirem avanços tecnológicos significantes, reinventar-se e reter liderança tecnológica em sua indústria (ABBASI; HASSOUNA; SHAH, 2015). Ambas as tendências — proatividade e inovação — permitem às empresas criar novas vantagens competitivas com frequência, perseguir a liderança tecnológica e obter desempenhos melhores. Para os autores, estas ações empreendedoras perturbam o *status quo* do mercado e muitas vezes tornam os produtos existentes e tecnologias rivais obsoletos. Estas ações empreendedoras inovadoras são complexas e difíceis de imitação pelos rivais, o que faz com que as respostas dos concorrentes sejam atrasadas. Isso, por sua vez, permite que as primeiras empresas a firmem (pelo menos temporariamente) desempenhos acima da média.

A tentativa de se determinar o desempenho empresarial tem chegado a resultados inconsistentes, pois há uma falta de consenso entre os pesquisadores e executivos sobre o melhor indicador ou o conjunto deles. Muitos defendem a utilização de um único indicador — como volume de negócios —, enquanto outros tendem à utilização de múltiplos critérios (internos e externos) para uma avaliação mais abrangente das organizações (OZMEL; GULER, 2015).

Tal falta de consenso pode ser explicada pela impossibilidade de se definir o melhor ou suficiente conjunto de indicadores de eficácia. Os critérios são

baseados nos valores e preferências dos indivíduos e não existem limites de construtos, muitas vezes sendo estes critérios contraditórios: por vezes busca-se crescimento e estabilidade; flexibilidade e eficiência. Além disso, as preferências dos indivíduos mudam, às vezes, drasticamente ao longo do tempo: o que foi preferido em um determinado momento não foi levado em consideração em outro (OTHEITIS; KUNC, 2015).

Para Shih (2011), há que se reforçar também que a avaliação da eficácia muitas vezes leva em conta a conveniência da análise e utiliza modelos e critérios arbitrários: por se tratar de um construto multidimensional, alguns pesquisadores podem utilizar-se de indicadores convenientes e de fácil acesso para analisar a eficácia organizacional.

Cameron (2012) ressalta que algumas recomendações para os pesquisadores que irão conduzir estudos nesta área devem envolver a percepção do paradoxo em suas análises: uma organização para ser eficaz pode possuir atributos que são contraditórios, mesmo mutuamente exclusivos. O pensamento Janusiano (Janus é o deus romano com duas faces, que pode olhar para frente e para trás ao mesmo tempo) indica um pensamento de ideias integrativas, envolvendo opostos simultâneos e a capacidade de compreender conceitos contraditórios, podendo ser esta contradição trampolim a partir do qual os *insights* criativos surgem.

Outra recomendação de Cameron (2012) é que deve haver maior preocupação com uma análise de dados mais rigorosa. Frequentemente, estatísticas como médias, medianas e correlações são utilizadas nas análises organizacionais e, ao trazer o conceito de paradoxo, faz-se importante considerar os *outliers* e as contradições que surgirem. Variações e dados fora do padrão podem levar a *insights* e observações bem interessantes e precisam ser verificadas.

### **2.3.1. Medidas de Desempenho**

Algumas abordagens sugerem muitas vezes que a maximização do lucro seja o objetivo organizacional principal, indicando que as medidas baseadas em eficiência financeira deva ser o padrão de desempenho mais importante. No entanto, isso pressupõe que os acionistas sejam o grupo dos *stakeholders* a terem suas demandas primeiramente (ou exclusivamente) atendidas e que estejam

interessados principalmente em eficiência financeira de curto prazo, o que muitas vezes não é verdade (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). A teoria de maximização do lucro preocupa-se em curto prazo e ignora os objetivos das empresas a longo prazo, limitando-se à maximização do lucro. É preciso reconhecer que outros objetivos devem ser considerados.

Mesmo no caso de definir-se o desempenho econômico como indicador de performance, surge um problema operacional, pois este não é um construto singular. Enquanto a teoria microeconômica clássica da empresa aponta rentabilidade como o fator principal, as obras já clássicas de Baumol (1967) e Penrose (1959) indicam o crescimento como o objetivo econômico.

Obeidat e Al-Suradi (2016) indicam em seu estudo que os executivos de empresas com características de negócio diferentes (comércio, produção e serviços) elegeram indicadores de performance diferentes como sendo os mais importantes. Os itens da escala incluíram vários pontos de referência para as metas corporativas: lucros e taxa de crescimento de curto prazo tenderam a destacar os interesses da comunidade financeira; longo prazo (5 anos) de lucros e distribuição de dividendos foram orientados aos acionistas; e recompensas do empregado e serviços despontaram para a comunidade refletir compromissos com os valores de ambiente de trabalho digno e responsabilidade social.

Correndo o risco de cair na armadilha de subordinar o social ao econômico, Obeidat e Al-Suradi (2016) escolheram, dada a natureza da amostra de seu estudo, o desempenho econômico como critério de eficácia. Ou seja, sua amostra foi constituída por empresas de negócios de capital aberto que têm a obrigação legal de fornecer utilidade econômica para seus acionistas. Os autores argumentam que outros indicadores não-financeiros de uma empresa de negócios só podem ser alcançados na medida em que a empresa prospere financeiramente, entendendo que este aspecto é condição primária.

#### **2.3.1.1. Medidas de Desempenho Objetivas**

As medidas contábeis são os indicadores objetivos de desempenho da empresa mais comumente utilizados. Essas medidas são baseadas em demonstrações financeiras e são divulgadas publicamente (DELLA CORTE,

2013). Para o autor, as medidas contábeis são preferencialmente usadas no meio acadêmico e empresarial, pois esses indicadores são as medidas mais prontamente disponíveis do desempenho financeiro de uma empresa e indicam o desempenho real e realizado conforme divulgado em suas demonstrações financeiras. Apesar destes benefícios, algumas desvantagens destas medidas são o foco no desempenho passado da empresa fornecendo utilidade limitada para orientar e monitorar o desempenho futuro; e que proporcionam às empresas espaço para manipulação dos respectivos números de desempenho.

Há que se ter atenção também, uma vez que as normas contábeis podem diferir de país para país, que uma comparação entre nações baseada em medidas contábeis deve ser tratada com cautela (PICCOLI; LUI, 2014). No entanto, a crescente e generalizada aplicação das Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) e sua convergência com os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos nos Estados Unidos (US GAAP) nos últimos anos têm, pelo menos, aumentado a comparabilidade do desempenho contábil entre as empresas dos Estados Unidos e empresas não-americanas. Para os autores, apesar dessas desvantagens potenciais, as medidas contábeis são ainda os indicadores mais amplamente aplicados de desempenho da empresa.

Em uma ampla revisão da literatura, Hamann *et al.*, (2013) identificaram medidas contábeis para responder por mais de 40% dos indicadores de desempenho das empresas aplicadas por pesquisadores. Dentro das medidas contábeis baseadas, os pesquisadores usaram uma grande variedade de indicadores. Conforme indicado na Tabela 2, os estudos acadêmicos sobre desempenho concentraram-se principalmente em medidas contábeis como números de retorno: Retorno sobre ativos (ROA) representando 33,7%, seguido de retorno sobre vendas (ROS - Return on sales), representando 17,9%. Esses números de retorno calculam relações entre certos índices de rentabilidade ou de fluxo de caixa das empresas.

Tabela 2: Utilização de medidas contábeis como medidas de desempenho

Medida Contábil	Percentagem
Retorno sobre ativos (ROA)	33,7%
Retorno sobre Venda (ROS)	17,9%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	13,7%
Retorno sobre Investimento (ROI)	7,9%
Margem Operacional	7,4%
Lucro Líquido	6,8%
Escala de Lucro	4,7%
Medidas Contábeis Combinadas	2,6%
Fluxo de Caixa / Ativo	2,1%
Lucro por ação	1,6%
Lucro Líquido / Empregados	1,1%
Fluxo de Caixa / Vendas	0,5%
Total	100.0%

Fonte: adaptado de Hamann *et al.*, (2013)

Em uma revisão bibliográfica adicional, Richard *et al.* (2009) identificaram indicadores contábeis adicionais para serem utilizados com frequência por pesquisadores acadêmicos como medidas de desempenho da empresa, por exemplo, lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), lucro antes de juros e impostos (EBIT) e retorno sobre o capital investido.

Heenetigala e Armstrong (2011) ao investigarem o efeito das práticas de governança corporativa sobre o desempenho das empresas utilizaram o ROA e o ROE para medir o desempenho, usando dados dos relatórios anuais de uma amostra de 37 empresas no Sri Lanka em 2003 e 2007. Lamport *et al.* (2011, p. 9) afirmam que "não há consenso sobre qual *proxy* é o melhor", consequentemente, o arcabouço conceitual utiliza medidas abrangentes baseadas em fórmulas contábeis (ROA e ROE) para o desempenho financeiro.

Além das medidas contábeis, as medidas do mercado financeiro são outro importante grupo de indicadores objetivos de desempenho das empresas. Estas medidas avaliam o valor de mercado de empresas públicas, empresas de capital privado ou empresas vendidas através de intermediários (LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016). Alguns outros autores acreditam que as medidas baseadas no mercado são os indicadores mais precisos do valor econômico de



uma empresa (NOONE, CANINA e ENS, 2013; MASA'DEH *et al.*, 2015). Ao contrário das medidas contábeis, as medidas de mercado, em teoria, representam os fluxos de caixa futuros descontados de uma empresa e, portanto, assumem uma perspectiva prospectiva (LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016). Assim, os indicadores baseados no mercado refletem a exploração das oportunidades existentes, bem como as potenciais oportunidades futuras de uma empresa. Ainda a favor, considera-se que as medidas baseadas no mercado refletem melhor a base de ativos intangíveis de uma empresa.

Contrariamente a esta ideia, alguns pesquisadores criticam o uso de medidas baseadas no mercado como indicadores de desempenho da empresa devido a uma variedade de argumentos. Segundo eles, os preços das ações, por exemplo, não refletem apenas a mudança no valor econômico de uma empresa. Em vez disso, os movimentos dos preços das ações são substancialmente influenciados por fatores adicionais, como o comportamento especulativo de investidores (MILLER; WASHBURN; GLICK, 2013) ou a volatilidade do mercado de valores (OTHEITIS; KUNC, 2015). Além disso, a eficiência dos mercados de capitais varia de país para país, resultando em possíveis vieses em medidas baseadas no mercado (PICCOLI; LUI, 2014). Apesar dessas desvantagens, as medidas de mercado ainda são amplamente utilizadas como indicadores de desempenho no meio acadêmico (LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016).

Conforme ilustrado na Tabela 3, os pesquisadores aplicam uma variedade de indicadores baseados no mercado em seus estudos. As duas medidas de mercado usadas principalmente são os retornos de ações de uma empresa e a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o valor contábil, também conhecido como Q de Tobin.

Tabela 3: Utilização de medidas do mercado financeiro como medidas de desempenho

Medidas do Mercado Financeiro	Porcentagem
Retorno de ações	37,5%
Q de Tobin	37,5%
Alfa de Jensen	12,5%
Índice de Sharpe	5,0%
Índice de Treynor	5,0%
Avaliação de Analistas de Segurança	2,5%
Total	100.0%

Fonte: adaptado de Lee *et al.* (2016)

### 2.3.1.1.1.

#### Obtenção dos dados objetivos

De toda sorte, a utilização de medidas objetivas para mensuração do desempenho deve ser feita com cautela: os dados devem estar plenamente disponíveis, atualizados, serem relevantes para as necessidades do pesquisador, serem precisos e pertinentes para o problema. Além disso, deve-se avaliar por que e para que os dados foram originalmente coletados e se foram utilizadas as técnicas corretas de coleta (MALHOTRA, 2012; SMITH e ALBAUM, 2012).

Smith e Albaum (2012) alertam para a qualidade preocupante dos dados pré-existentis (*prerecorded*), pois a maioria dos levantamentos não especifica detalhes de coleta, fazendo com que os usuários dos dados tenham que fazer suposições sobre sua confiabilidade, podendo levar a conclusões longe da realidade. Para eles, há, infelizmente, uma tendência ingênua em aceitar números impressos. Os autores ainda ressaltam a falácia da ideia de integridade dos dados estatísticos do governo e seus pesquisadores, afirmando que eles são tão capazes de mentiras ou trabalhos de má qualidade, assim como membros de outros grupos. Fraude pura e simples ou estimativas imprecisas são muitas vezes praticadas em nome do interesse nacional, citando exemplos de dados sobre militares norte-americanos no Vietnã e as taxas de crescimento econômico publicadas, na época, pela União Soviética e República Popular da China.

Boyd *et al.* (2013) citam que a obtenção de dados em mercados emergentes é mais desafiadora do que em países desenvolvidos, devido à diversidade dentro de cada país do primeiro grupo e uma possível falta de cuidado com medições e

falta de padronização na publicação dos dados. No setor privado, a integridade dos dados é talvez ainda menos pura, sugerem os autores. A contabilidade criativa há muito tempo atingiu o nível de uma forma de arte: a alocação de receitas e custos, dependendo dos critérios contábeis utilizados, pode levar a declarações de prejuízos ou lucros.

Em 2013, uma manobra contábil possibilitou à Petrobras registrar de forma diluída, ao longo de sete anos, parte do prejuízo causado pela variação cambial na dívida. Este procedimento é legal e também já foi utilizado por grandes empresas, como Usiminas e BRF. O artifício evitou que a empresa registrasse um novo prejuízo, o segundo resultado trimestral negativo da companhia. Segundo a presidente da Petrobras à época, Graça Foster, a nova regra evitou perdas de R\$ 8 bilhões, aproximadamente (O ESTADO de SÃO PAULO, 2013; REVISTA EXAME, 2013).

Em 2015, a Petrobras apresentou novamente um episódio de inconsistência de dados financeiros, quando precisou refazer o seu balanço patrimonial de 2014 com uma diferença de R\$ 6,2 bilhões, principalmente por ter pago valores adicionais (superestimação) na aquisição de ativos imobilizados (PETROBRAS, 2015).

Em 2016, a operação judicial brasileira contra a corrupção denominada "Lava-Jato" identificou que a construtora Odebrecht (a maior empresa na área de engenharia e construção na América Latina e a quinta maior empresa brasileira) possuía uma área chamada de "Setor de Operações Estruturadas", dedicada exclusivamente a pagamentos ilícitos. Documentos mostram que a "contabilidade da propina" era feita desde a década de 1980. Tais números, obviamente, não apareciam nos dados oficiais da empresa (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016b).

Informações de vendas, planos e projeções são frequentemente distorcidas, editadas. Poucos gerentes querem concorrentes, credores, fornecedores ou cobradores de impostos a par de seus dados. Quando pressionados para dar informações, muitas vezes por associações comerciais e órgãos estatísticos do governo, podem informar dados imprecisos (BOYD *et al.*, 2013). Nieves e Haller (2014) também ressaltam a preocupação de superestimação de informações dadas pelos gerentes.

O setor público também apresenta sua contabilidade criativa. O Governo Federal brasileiro teve suas finanças de 2014 reprovadas pelo Tribunal de Contas

da União, na chamada prática da pedalada fiscal, pelo governo Dilma Rousseff. Esta prática consiste em atrasar o repasse do dinheiro de benefícios sociais para os bancos públicos que realizam o pagamento à população, e estes terem que arcar com os gastos, mesmo sem terem recebido do governo. Na prática, o governo se financia com o dinheiro destes bancos públicos, o que é proibido pela lei (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015).

Muitas vezes, a fonte de dados pode fornecer números precisos, mas omitir informações que pudessem levar a conclusões indesejáveis, cujo propósito seria servir aos interesses do patrocinador da pesquisa ou às crenças do pesquisador. O analista competente deverá ignorar este tipo de dado, verificando cuidadosamente sua fonte. Para Boyd *et al.*, (2013) sempre que dados históricos fossem utilizados deveria ser observada a validade da fonte. Se a fonte fosse questionável, a informação deveria ser novamente verificada, comparando-a com informações semelhantes em outras fontes (triangulação), verificando os dados da sua fonte original ou descartando a análise.

Malhotra (2012, p. 101) ressalta a questão ética na utilização de medidas objetivas ao comentar que tais dados devem ter sido obtidos "por meio de processos moralmente apropriados".

Cheng e Coyte (2014) reforçam que a preocupação na utilização de medidas objetivas em pesquisas econômicas é com a qualidade e consistência de dados, duas questões que são de grande importância nesta área, mas raramente recebem a atenção que merecem.

Além das medidas financeiras, vários pesquisadores utilizam indicadores operacionais para avaliar o desempenho não financeiro da empresa (OBEIDAT; ABDALLAH, 2014). Estes indicadores atuam como um instrumento mediador entre as ações internas de uma empresa, por exemplo, alocação de recursos ou decisões estratégicas, e seu desempenho financeiro. Os pesquisadores utilizam uma ampla variedade de medidas de desempenho operacional em várias funções, como por exemplo, tempo de entrega, número de novas introduções de produtos ou taxas de *turnover*. A principal vantagem da aplicação destas medidas talvez seja a possibilidade de comparabilidade entre indústrias ou mesmo entre empresas da mesma indústria. Os autores ressaltam que, no entanto, o uso de medidas operacionais como indicadores de desempenho da empresa é relativamente raro comparado com medidas financeiras contábeis e de mercado.

Informações financeiras são as fontes de informação mais amplamente disponíveis sobre as empresas, muitas das vezes em função da obrigatoriedade de divulgação destas informações em balanços e documentos contábeis. Dados quantificáveis agrupados, fornecem uma série de medidas de desempenho (ALTAMONY; ALSHURIDEH; OBEIDAT, 2012). As informações mais comuns disponibilizadas, como por exemplo, demonstrações de resultado do exercício (DRE) e balanço patrimonial podem gerar uma série de índices contábeis como o ROA, o ROE, o lucro antes e depois de impostos e o lucro por ação. Essas medidas indicam o desempenho financeiro da empresa em um ano específico e, para os autores, podem ser comparadas aos anos anteriores e a concorrentes do mesmo setor. No entanto, como já comentado, alguns artifícios contábeis podem alterar os indicadores financeiros organizacionais: subestimação de ativos; provisões (devedores duvidosos, contra perdas futuras; capitalização de custos (custos que inflam os ativos no balanço patrimonial, não sendo considerados como despesa na conta de lucros e perdas; depreciação; *goodwill*; valor da marca (incluídos no balanço como ativos intangíveis, apesar das práticas contábeis não serem favoráveis); comprar x alugar (ao comprar o bem entra no balanço, enquanto o aluguel pode alavancar alguns índices contábeis).

#### **2.3.1.2.**

##### **Medidas de desempenho subjetivas ou perceptuais**

Em alguns casos pode não ser possível utilizar-se de dados objetivos (pela não obrigatoriedade de disponibilização legal de alguns dados pela empresa; pela percepção pelos executivos que estes dados poderiam ser confidenciais e até mesmo pela dificuldade em mensurá-los em função da falta de uma infraestrutura organizacional para levantar e tratar tais dados). Assim, uma das alternativas é utilizar-se de dados subjetivos e informações perceptuais dos gestores do topo (CAMERON, 2012). O autor chega a considerar que a percepção subjetiva dos gestores é até mesmo mais utilizada nas tomadas de decisões que a utilização de dados estritamente objetivos.

Estes indicadores centram-se nas mesmas dimensões de desempenho que os indicadores de desempenho objetivos, no entanto, enquanto os dados de medidas objetivas são obtidos de fontes secundárias (a maioria validadas), os dados de

medidas subjetivas são coletados através de métodos de auto-relato e julgamento pessoal de indivíduos conhecedores da área organizacional (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Em contraste com as medidas objetivas, indicadores de desempenho subjetivos não são ancorados a um parâmetro objetivo específico. A avaliação de um alto escalão sobre o desempenho de sua empresa em relação aos principais concorrentes (sem se delimitar parâmetros específicos) é um exemplo de uma medida de desempenho totalmente subjetiva. Em função disso, a utilização destes dados deve ser precedida de uma análise do nível de compartilhamento dos objetivos entre os diversos membros da organização, o que pode ser muito difícil. Os autores ressaltam que, em uma organização, os diversos atores que a compõem podem possuir interesses que não necessariamente converjam em uma mesma direção, muitas das vezes sobrepondo-se e influenciando na especificação dos indicadores de desempenho.

Portanto, como os *stakeholders* organizacionais possuem objetivos diferentes — os empregados podem buscar melhor remuneração e condições de trabalho; os sindicalistas a manutenção do emprego; os gestores o aumento da produtividade; e a sociedade uma melhor gestão dos riscos da empresa em relação ao meio ambiente — um modelo de desempenho das empresas se torna complexo e requer mais do que um único critério para defini-lo (HAMANN *et al.*, 2013). Uma verdadeira medida de desempenho corporativo deve abranger a satisfação de todas as partes interessadas.

Um modelo que inclui medidas financeiras e também medidas subjetivas, tais como a satisfação do cliente, o uso da tecnologia da informação e inovação é o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992). Este modelo permite que os gerentes tenham uma visão global da empresa a partir de quatro perspectivas — (1) Perspectiva dos clientes: como os clientes veem a empresa; (2) Perspectiva interna: em que deve a empresa se notabilizar; (3) Perspectiva inovadora e de aprendizagem: como a empresa pode continuar a melhorar e criar valor; (4) Perspectiva financeira: como a empresa considera os acionistas. É um modelo que abrange os aspectos subjetivos, mas sem deixar de lado o aspecto objetivo.

Para as medidas subjetivas, pelo lado positivo, a inexistência de uma referência fixa proporciona maior flexibilidade. Quanto ao aspecto negativo, os indicadores subjetivos enfrentam possíveis vieses de efeitos psicológicos, por exemplo, o efeito halo, impactando as avaliações dos indivíduos para o

desempenho (SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). Os indivíduos que se auto-relatam mostram uma tendência a ser excessivamente otimistas ou a ter crédito por resultados positivos impulsionados por fatores externos, como já descrito anteriormente.

A seguir, alguns fatores subjetivos que afetam o desempenho organizacional, além daqueles já mencionados no início deste capítulo: capacidade inovativa e pioneira, gerenciamento estratégico de recursos e mentalidade empreendedora.

### **2.3.1.3.**

#### **Fatores subjetivos x desempenho**

##### **2.3.1.3.1.**

#### **Governança corporativa**

A ideia que fundamenta a relação entre governança corporativa e desempenho tem por base que posturas positivas entre a administração da empresa, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas facilitam a realização de negócios eficazes e alcance de seus objetivos, gerenciando boas relações com os *stakeholders* (TARHINI *et al.*, 2015). A proposta fundamental é que o sucesso de uma empresa é conquistado pela gestão eficiente de todas as relações com seus *stakeholders*. Os autores argumentam que a teoria dos *stakeholders* fornece uma base que permite à gerência estar ciente das várias necessidades das partes interessadas e alinhar esses interesses com os vários objetivos da empresa. Assim, essa prática convida as empresas a considerarem os interesses das partes envolvidas para a maximização da sua riqueza (DONALDSON; PRESTON, 1995).

De acordo com Croes e Kubickova (2013), uma empresa que proteja os interesses de todas as partes interessadas pode aumentar seu valor no longo prazo. Eles ressaltam que a teoria dos *stakeholders* está se tornando cada vez mais importante à medida que as empresas se tornam cada vez mais conscientes de que não podem operar isoladamente e que, além de considerar seus acionistas, precisam ter atenção a um maior número de interessados.

As boas práticas de governança corporativa são consideradas um monitor interno de gestão e uma ferramenta eficaz que ajudará a empresa a alcançar maior

desempenho (GHABAYEN, 2012). O autor relata em estudos empíricos que a governança corporativa teve efeito positivo no desempenho e valorização das empresas listadas na bolsa de valores da China.

Da mesma forma, Wahyuni e Prabowo (2012) indicaram que as práticas de governança corporativa influenciaram o desempenho (ROA e ROE) das empresas listadas na bolsa de valores do Vietnã, enquanto Sunityo-Shauki e Siregar (2007) revelaram resultados positivos semelhantes nas empresas listadas na Indonésia. Kalezić (2012) considera que a qualidade da prática de governança corporativa está positivamente associada ao desempenho corporativo no caso de 43 empresas listadas em Montenegro.

#### **2.3.1.3.2. Estrutura de liderança**

A estrutura de liderança em uma organização também pode afetar o seu desempenho. Tal pensamento é desenvolvido com base na teoria da agência (BERNSTEIN; BUSE; BILIMORIA, 2016), que sugere que os papéis de CEO e presidente devem ser separados para proteger os direitos dos acionistas e demais *stakeholders*. Os autores mostram que se uma pessoa trabalha como CEO e presidente, potenciais conflitos de interesse dentro da empresa podem ser agravados porque as atividades da diretoria serão alinhadas excessivamente com os interesses da equipe gerencial. Além disso, uma concentração de poder pode ocorrer no conselho se o CEO também for o presidente do conselho, o que representa um risco de o CEO tomar decisões em seu próprio interesse e não no interesse dos acionistas. A separação do papel de CEO e presidente pode melhorar a qualidade da gestão e, por consequência o desempenho da organização. No entanto, Hon e Chan (2013) argumentam que um presidente com uma posição de CEO responderá mais rapidamente a eventos externos.

#### **2.3.1.3.3. Participação de mercado (*Market-Share*)**

Alguns executivos utilizam "volume de vendas" e "participação de mercado" como indicadores de performance da empresa, enquanto outros utilizam estes indicadores em conjunto com os "lucros" e "retorno sobre o investimento"



(JORDAN, KIM e LIU, 2016; KEDIA *et al.*, 2016). Porém, neste caso também ocorre outra dificuldade de interpretação: qual é a melhor medida de desempenho? Aumento das vendas de um ano para outro ou aumento em relação aos concorrentes? O que seria melhor: a empresa cujo volume de vendas aumentou em 5 por cento em um mercado estático ou a que cresceu 15 por cento em um mercado com crescimento médio de 12 por cento? Questões que requerem uma análise mais profunda do cenário.

Os autores citados acreditam que exista uma relação causal entre participação de mercado (*market-share*) e desempenho. As evidências geralmente consistem em correlações entre a participação de mercado e as medidas contábeis. No entanto, além da crítica habitual das medidas contábeis, elas seriam especialmente inadequadas porque os retornos líquidos da obtenção de participação de mercado poderiam ser realizados em períodos de tempo muito longos.

#### **2.3.1.3.4. Crescimento**

O desempenho de uma organização pode ainda ser afetado pela forma como a empresa cresce no mercado. De acordo com Harrison *et al.* (2013), a gestão do crescimento exige um equilíbrio cuidadoso dos objetivos de vendas/expansão da empresa com sua eficiência operacional e recursos financeiros. O crescimento insustentável, se não corrigido, poderia exercer um tremendo estresse sobre as características financeiras e operacionais da empresa.

Muitas publicações voltadas à área da Administração elencam as maiores e melhores empresas para se trabalhar, vislumbrando principalmente as recompensas e as condições de trabalho dos funcionários dentro das organizações. Estas métricas vêm se firmando como alternativa para medidas de desempenho financeiro (HOURNEAUX Jr. *et al.*, 2014). Porém, estas também têm as suas limitações: por exemplo, se a criação de postos de trabalho é considerada como a principal medida de sucesso, empresas que optaram pela racionalização de sua mão de obra podem ser consideradas como um fracasso de performance (mesmo sendo referência como uma boa gestora de recursos).

### 2.3.1.3.5. Reclamação de clientes

Como parte de uma estratégia de marketing defensiva, a gestão de reclamações de clientes deve ser projetada para minimizar a saída dos usuários de serviços e produtos da empresa (EINWILLER; STEILEN, 2015), implicando em encontrar e corrigir causas sistêmicas de insatisfação em vez de simplesmente resolver superficialmente os problemas de clientes insatisfeitos.

O comportamento da reclamação do cliente é definido como "um conjunto múltiplo de respostas comportamentais e não comportamentais desencadeadas por um episódio de compra insatisfatório" (BAKER; MEYER; CHEBAT, 2013, p. 820, tradução nossa). McGraw *et al.* (2015) classificaram as respostas dos clientes à insatisfação como saída, voz ou lealdade: nas relações de consumo, um cliente pode sair de um relacionamento com uma empresa, trocando marcas ou prestadores de serviços, ou reduzindo os níveis de consumo. Ele ainda pode apresentar queixas a amigos, órgãos de proteção ao consumidor como o PROCON ou diretamente a varejistas ou fabricantes, utilizando de canais de comunicação destinados a este fim ou em redes sociais. Por último, um cliente pode optar por não agir, permanecendo assim leal.

Em um estudo realizado por Eijkenaar (2012) no setor de saúde norte-americano, o autor descobriu que os clientes que registraram queixas contra seus planos de saúde tinham quatro vezes e meia mais chances de abandoná-los do que os clientes que não reclamaram. Além disso, os clientes que estavam mais satisfeitos com as respostas das empresas às suas queixas eram mais propensos a recomprar e tendiam a ter níveis ligeiramente mais altos de recompra de produtos ou serviços.

Reclamações de consumidores surgem da insatisfação do produto/serviço. Estudos realizados por Romani *et al.* (2012) descobriram que níveis mais altos de insatisfação com a empresa estão associados ao aumento do comportamento de mudança de marca e às intenções de saída. O estudo demonstrou uma relação significativa entre a insatisfação geral do cliente com o serviço e o comportamento de saída subsequente.

Muitas empresas regularmente questionam seus clientes e medem seus níveis de satisfação. Essas empresas podem direcionar programas de marketing e

melhoria de qualidade em grupos de clientes que relatam níveis de satisfação mais baixos, mantendo assim a base de clientes existente e potencialmente aumentando lucros. Estes resultados podem ser substanciais, como no mercado de linhas de celular, por exemplo: estima-se um custo de US\$ 600 para adquirir um novo cliente e apenas US\$ 20 para mantê-lo (KRUGER; MOSTERT, 2016). Assim, torna-se muito mais rentável mantê-los do que substituí-los.

Medidas objetivas estão disponíveis com relativa facilidade, necessitando, porém de se confirmar sua fidedignidade. A percepção dos gestores de topo, médio escalão e demais funcionários deve ser levada em consideração, pois podem demonstrar características não observáveis por meio dos dados objetivos. Questões que são geralmente difíceis de medir e avaliar estão se tornando mais amplamente reconhecidas como tendo um impacto sobre o desempenho do negócio: satisfação dos funcionários e dos clientes, por exemplo (HON; CHAN, 2013).

Após a discussão sobre a utilização dos fatores que afetam o desempenho e sobre a utilização de medidas objetivas e subjetivas, depreende-se que a seleção de um indicador de performance não é uma questão simples. De toda sorte, a adoção de qualquer conjunto particular de indicadores levaria o pesquisador a problemas de quantificação, dimensionalidade e aceitação universal. Estas medidas não necessariamente são redundantes entre si, sendo na maioria das vezes, complementares.

O Quadro 4 apresenta uma síntese das vantagens e desvantagens das medidas objetivas e subjetivas.

Em resumo, existe uma grande variedade de métricas objetivas para avaliar o desempenho da empresa. As medidas mais utilizadas entre os pesquisadores acadêmicos são os indicadores de desempenho da empresa com base na contabilidade e no mercado. Nesta tese serão utilizadas como medidas de desempenho objetivas das operadoras de planos de saúde/odontológicos o ROA e o ROE. As medidas subjetivas foram selecionadas por executivos das operadoras de planos de saúde/odontológicos em um pré-teste. Os detalhes serão abordados no capítulo destinado à metodologia, nesta tese.

Quadro 4: Características das medidas de desempenho

	Vantagens	Desvantagens
Medidas objetivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dados quantificáveis agrupados, fornecem uma série de medidas de desempenho;</li> <li>✓ Uma vez mensuradas, estas medidas objetivas são base para se buscar melhorias e metas quantitativas;</li> <li>✓ O gestor consegue identificar os setores que obtiveram performance abaixo do esperado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baixa disponibilidade de dados em função da percepção de executivos que estes dados poderiam ser confidenciais;</li> <li>✓ Dificuldade em mensurá-las em função de uma possível falta de infraestrutura organizacional para levantar e tratar tais dados.</li> <li>✓ Dados objetivos podem ser manipulados ("contabilidade criativa").</li> </ul>
Medidas subjetivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Levam em consideração o "feeling" dos indivíduos, suas experiências e percepções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dependem da percepção do(s) indivíduo(s) e de seus interesses organizacionais e pessoais;</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor

### **3. Metodologia**

Na metodologia adotada para a execução da tese são indicados o tipo de pesquisa, a operacionalização das variáveis, a população e a amostragem, os procedimentos e o instrumental de coleta e tratamento dos dados e os recursos utilizados para maximizar a confiabilidade dos resultados.

O objetivo principal deste trabalho, conforme estabelecido na introdução, é avaliar os impactos da responsabilidade social e alianças estratégicas no desempenho das operadoras de plano de saúde/odontológicos no Brasil, sendo que para isso tornou-se necessário:

- Desenvolver alternativas para operacionalização dos construtos responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho (objetivo secundário 1);
- Identificar as relações entre os construtos: responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho (objetivo secundário 2);
- Identificar padrões de orientação estratégica das operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos quanto à adoção de práticas de alianças estratégicas e de responsabilidade social e sua relação com seu desempenho (objetivo secundário 3).

O diagrama metodológico das figuras 8, 9 e 10 ilustram, em grandes blocos, como os objetivos foram atendidos.



Figura 8: Bloco metodológico da pesquisa - objetivo 1

Fonte: elaborado pelo autor

Método	<b>Teste com Estudo Empírico</b> - Objetivo 2: Definir as relações entre os construtos: responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho
<p><b>- População/Amostragem:</b> Operadoras de Planos de Saúde/Odontológicos brasileiras</p> <p><b>- Instrumento/Método de Pesquisa:</b> questionários enviados por email</p> <p><b>- Variáveis Observáveis (subjetivas, escala LIKERT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 variáveis de Alianças Estratégicas</li> <li>- 12 variáveis de Responsabilidade Social</li> <li>- 4 variáveis de Desempenho</li> </ul> <p><b>- Variáveis Observáveis (objetivas, Demonstração de Resultados de Exercício - DRE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 variáveis de Desempenho</li> </ul>	

Figura 9: Bloco metodológico da pesquisa - objetivo 2

Fonte: elaborado pelo autor

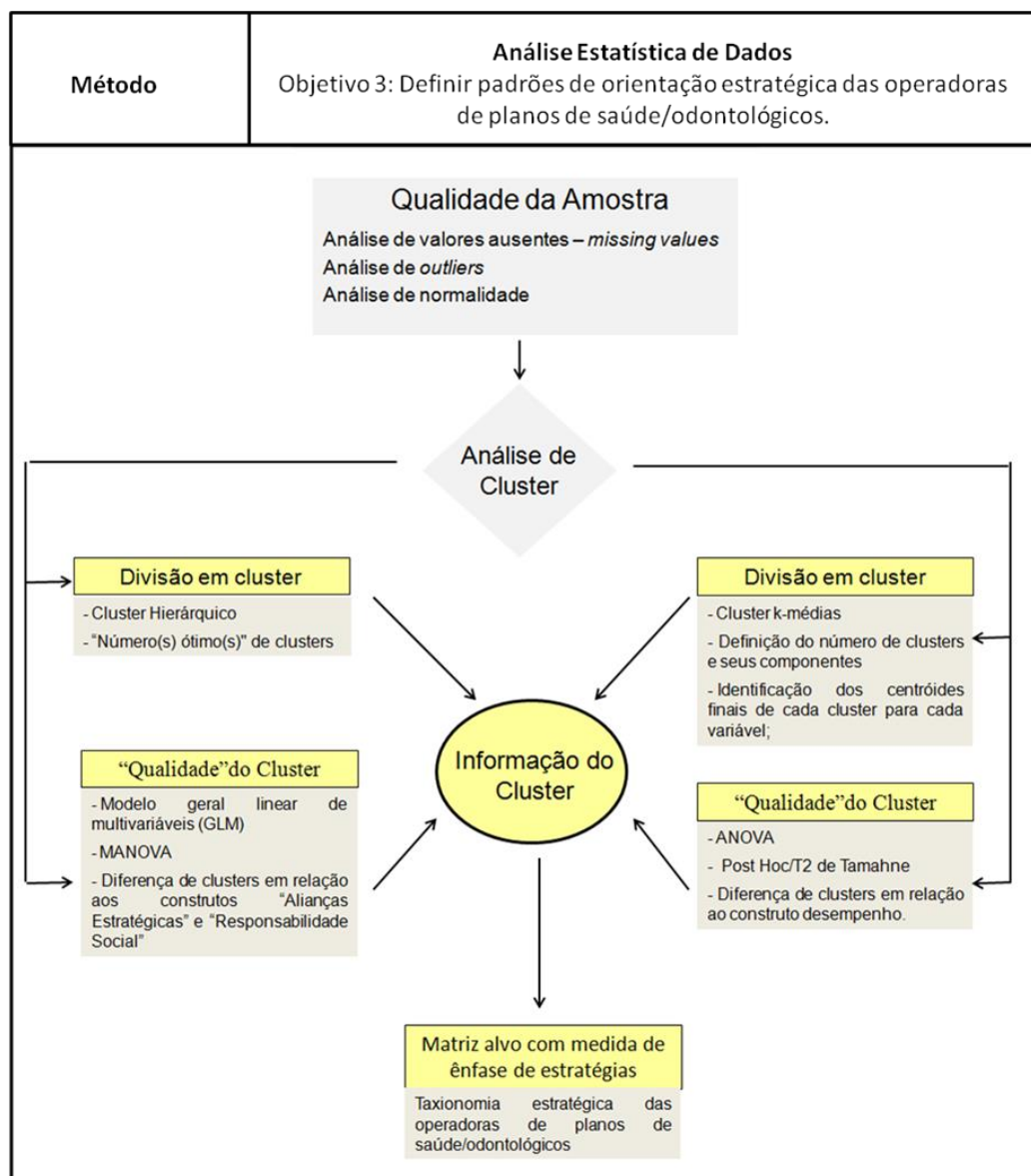


Figura 10: Blocos metodológicos da pesquisa - objetivo 3  
Fonte: elaborado pelo autor

### 3.1. Tipo de pesquisa

Ao se propor relacionar "responsabilidade social", "alianças estratégicas" e "desempenho", utilizando o método *survey* por meio de questionário objetivo aplicado aos gestores das operadoras de plano de saúde/odontológicos no Brasil e dados secundários, o tipo de pesquisa se caracteriza como quantitativa. O método *survey* é amplamente utilizado em pesquisas sociais aplicadas (MANGIONE, 2003) e seu detalhamento é apresentado a seguir.

### 3.2. Detalhamento da metodologia

#### 3.2.1. Revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas do setor

No intuito de desenvolver alternativas para operacionalização dos construtos responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho (atingir o objetivo secundário 1) foi realizada uma ampla revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas do setor.

O problema de pesquisa foi operacionalmente reduzido a algumas variáveis propostas como suas representantes e sua escolha encontra-se descrita a seguir.

Com o objetivo de melhorar a representatividade das variáveis e validade das medidas, optou-se por empregar fontes distintas de informação. Dessa forma, as variáveis foram relacionadas a partir de uma seleção de pesquisas envolvendo os construtos "alianças estratégicas", "responsabilidade social" e "desempenho" e posteriormente submetidas a especialistas para adaptação ou confirmação de seu uso. Após tal dinâmica, essas variáveis compuseram o questionário a ser respondido pelos gestores das operadoras de planos de saúde/odontológicos.

A lista de variáveis para ser levada à análise dos especialistas partiu de um critério que reuniu duas fontes de informação. A primeira tratou da pesquisa, na base de dados do Web of Science, dos termos "*social responsibility*"; "*corporate responsibility*"; "*strategic alliance*"; "*strategic alliances*"; "*firm performance*"; "*performance measure*"; "*social performance*"; "*financial performance*" e posteriormente associados aos demais termos: "*health care plan*" e "*dental care plan*" a fim de replicar ou adaptar variáveis empregadas em estudos empíricos envolvendo o ramo de planos de saúde e odontológicos. A segunda aproveitou os levantamentos de Costa (2006) e Silva (1997) sobre a indústria brasileira de seguros, em função da vasta revisão bibliográfica realizada por estes autores e pelas características similares das duas indústrias, como operação em mercado altamente regulado e possibilidade de ocorrência de sinistros nos quais o cliente não queira (ou não tenha condições de) pagar pelas altas despesas integrais quando da ocorrência de tal sinistro.

Após o levantamento bibliográfico, as expressões, em inglês, foram traduzidas para o português por dois professores graduados em Letras, habilitados



em língua inglesa, gerando, portanto, duas versões em português. Estas versões foram aplicadas a outro grupo de dois indivíduos bilíngües e traduzidas novamente para o inglês, conforme indica a metodologia *back translation* (PRIETO, 1992). As últimas versões em inglês foram comparadas com o seu original e as diferenças foram analisadas para os possíveis ajustes e obtenção de uma versão única mais apropriada do instrumento em língua portuguesa, buscando equivalência de sentido entre as expressões.

Foram geradas três listas de variáveis, uma para cada construto estudado nesta tese, a serem analisadas pelos especialistas do setor de planos de saúde e odontológicos. Foram consultadas, individualmente, seis pessoas consideradas especialistas no setor de planos de saúde e odontológicos da cidade de Juiz de Fora-MG, que retiveram as três listas de variáveis pelo tempo que julgaram necessário. Foi-lhes solicitado, também, que sugerissem outras variáveis para quaisquer das listas, mas entenderam como dispensável. Todos estão operando no setor há mais de 20 anos.

As seções 3.2.1.1 a 3.2.1.3 apresentam as variáveis observáveis que compõem cada construto.

### **3.2.1.1. Variáveis de responsabilidade social**

A relação das variáveis de responsabilidade social retiradas da literatura está contida no Quadro 5.

Quadro 5: Relação das variáveis de responsabilidade social

Preocupação com questões ambientais	Relação com sindicatos
Preocupação com questões sociais	Impactos econômicos, sociais e ambientais da empresa
Preocupação com questões econômicas	Relação com o governo
Ética nos negócios	Relação com a mídia
Produtos/serviços socialmente responsáveis	Cumprimento da legislação trabalhista
Saúde dos empregados	Cumprimento da legislação ambiental
Atendimento às reclamações dos consumidores/sociedade em geral	Relação com legisladores

Quadro 5: Relação das variáveis de responsabilidade social (continuação)

Segurança dos empregados	Canais de comunicação com a sociedade para reclamações e denúncias
Benefícios para a comunidade local	Canais de comunicação com a sociedade para informações dos produtos/serviços
Benefícios exclusivos para a empresa	Adoção de código de conduta
Redução do uso de materiais e energia elétrica	Filantropia
Relação com fornecedores	Cumprimento da legislação
Exigência do cumprimento de padrões pelos fornecedores	Sustentabilidade
Relação com investidores	Reputação
Relação com consumidores	Treinamento dos funcionários
Qualidade no atendimento ao cliente durante todo o processo	Diversidade no quadro funcional

Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura sobre responsabilidade social

As variáveis foram apresentadas aos seis especialistas e solicitou-se que cada um assinalasse sua opinião sobre cada variável nas colunas 1 a 4, de acordo com uma das quatro situações a seguir:

Situação 1: A variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos e há mensurador para ela: marcar a coluna 1.

Situação 2 A variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos, mas não sei se há mensurador para ela: marcar a coluna 2.

Situação 3 A variável não se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos: marcar a coluna 3.

Situação 4 Não sei se a variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos: marcar a coluna 4.

O resultado consolidado está listado no Quadro 6.

Quadro 6: Relação das variáveis de responsabilidade social consolidadas

VARIÁVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL - CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS				
	SITUAÇÃO			
	1	2	3	4
Preocupação com questões ambientais	1	3	2	0
Preocupação com questões sociais	1	3	2	0
Preocupação com questões econômicas	2	2	2	0
Ética nos negócios	4	2	0	0
Produtos/serviços socialmente responsáveis	1	5	0	0
Saúde dos empregados	4	2	0	0
Atendimento às reclamações dos consumidores/sociedade em geral	5	1	0	0
Segurança dos empregados	2	2	1	1
Benefícios para a comunidade local	2	2	1	1
Benefícios exclusivos para a empresa	0	0	3	3
Redução do uso de materiais e energia elétrica	6	0	0	0
Relação com fornecedores	3	3	0	0
Exigência do cumprimento de padrões pelos fornecedores	3	3	0	0
Relação com investidores	2	0	2	2
Relação com consumidores	6	0	0	0
Relação com sindicatos	3	1	1	1
Impactos econômicos, sociais e ambientais da empresa	3	3	0	0
Relação com o governo	1	1	2	2
Relação com a mídia	1	1	0	4
Cumprimento da legislação trabalhista	6	0	0	0
Cumprimento da legislação ambiental	5	1	0	0
Relação com legisladores	0	0	3	3
Canais de comunicação com a sociedade para reclamações e denúncias	4	2	0	0
Canais de comunicação com a sociedade para informações dos produtos/serviços	6	0	0	0

Quadro 6: Relação das variáveis de responsabilidade social consolidadas (continuação)

VARIÁVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL - CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS				
	SITUAÇÃO			
	1	2	3	4
Adoção de código de conduta	2	0	4	0
Filantropia	0	1	4	1
Cumprimento da legislação	6	0	0	0
Sustentabilidade	4	2	0	0
Reputação	5	1	0	0
Treinamento dos funcionários	4	2	0	0
Diversidade no quadro funcional	5	1	0	0
Qualidade no atendimento ao cliente durante todo o processo	2	2	2	2

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas com especialistas

A prioridade de escolha foi para as variáveis com mensurador conhecido, seguida das variáveis sem mensurador conhecido. As variáveis que "não são" ou "não se sabe se são" utilizadas na indústria de planos de saúde/odontológicos não foram utilizadas no questionário. Assim, as variáveis de responsabilidade social eleitas para análise e possível inclusão no questionário foram as que receberam maior pontuação nas colunas 1 e 2, em valor maior ou igual a 4, totalizando 25 variáveis.

Para que houvesse maior celeridade na resposta das questões e buscando melhores resultados na taxa de resposta, optou-se pela redução do número de variáveis a serem inseridas no questionário. O critério adotado foi o de agregar as variáveis que apresentassem significados semelhantes, o que permitiu que se chegasse a 12 variáveis observáveis. Para a descrição da operacionalização, tomou-se por base os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis (INSTITUTO ETHOS, 2016). O resultado encontra-se no Quadro 7.

Quadro 7: Operacionalização das variáveis de responsabilidade social consolidadas

Construto	Operacionalização
Responsabilidade Social	Estabelecimento de mecanismos eficazes com o propósito de impedir qualquer tipo de discriminação e de assegurar a diversidade em seus quadros funcionais.
	Promoção da qualidade no atendimento dos clientes, antes, durante e depois da venda/ prestação de serviço efetuando melhoria da confiabilidade, eficiência e segurança.
	Cumprimento de requisitos legais em todas as operações, mesmo que essas leis não sejam fiscalizadas adequadamente.
	Orientação aos empregados para o cumprimento da legislação local e comportamento ético.
	Exigência, quando da seleção de fornecedores, do cumprimento dos mesmos padrões éticos da empresa.
	Identificação, por parte da empresa, dos impactos econômicos, sociais e ambientais que ela exerce, tomando medidas de remediação.
	Disponibilização de canais informais para tratamento de casos de desrespeito aos direitos humanos, tais como discriminação contra empregados, clientes, terceiros, incluindo a comunidade do entorno.
	Manutenção de contratos formais de trabalho (incluindo terceiros) que se alinhem ao cumprimento da legislação trabalhista.
	Disponibilização ao consumidor de informações detalhadas sobre seus produtos, serviços, clientes, e conformidade do seu produto e serviço com as normas e legislação pertinente.
	Observação de medidas reparadoras nas respostas que fornece às reclamações e manifestações da comunidade.
	Redução do consumo de energia e promoção de campanhas com empregados para identificar oportunidades para essa redução.
	Cumprimento da legislação ambiental e reflexão aos empregados em relação aos impactos ambientais negativos de sua atividade.

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.2.1.2. Variáveis de alianças estratégicas

A relação das variáveis relacionadas às alianças estratégicas retiradas da literatura está contida no Quadro 8.

Quadro 8: Relação das variáveis de alianças estratégicas

Aquisição de conhecimento sobre regulação do mercado	Desenvolvimento de habilidades baseadas em competências
Compartilhamento de conhecimento para geração de habilidades	Aprendizado entre parceiros
Desenvolvimento de novas competências	Alavancagem das competências
Fundo de pesquisa criado pela aliança	Parcerias com universidades
Barreiras à imitação promovidas pela aliança	Parcerias com organizações de pesquisa sem fim lucrativo
Administração do risco do negócio	Pagamentos de royalties para acesso à tecnologia
Surgimento de conluio pela aliança	Investimento em direito de uso de produtos/serviços
Partilha do risco com ações judiciais	Contrato para serviços de pesquisa
Diversificação	Licenciamento para uso de tecnologia
Parcerias com hospitais	Transferência de tecnologias
Parcerias com sindicatos de classe	Acordos de troca de tecnologia
Parcerias com fornecedores	Desenvolvimento conjunto de novos produtos/serviços
Parcerias com os clientes	Lançamento conjunto de novos produtos/serviços no mercado
Compartilhamento de habilidades gerenciais	Acesso a fatores de produção de baixo custo
Compartilhamento de habilidades técnicas	Partilha dos custos em novos investimentos
Compartilhamento de procedimentos	Redução de custos
Compartilhamento de recursos materiais	Expansão do capital
Acesso a novos mercados	Introdução de novos produtos no mercado
Aumento da eficiência	Acesso a matérias-primas
Partilha do risco com os custos com P&D	Acesso a mercados internacionais
<b>Postura colaborativa</b>	<b>Acesso a novos clientes para os produtos e serviços atuais</b>
<b>Postura competitiva</b>	<b>xxxxx</b>

Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura sobre alianças estratégicas.

Assim como procedido na definição das variáveis de "responsabilidade social", as variáveis acima foram apresentadas aos especialistas e solicitou-se que cada um assinalasse sua opinião sobre cada variável nas colunas 1 a 4, de acordo com uma das quatro situações a seguir:

Situação 1: A variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos e há mensurador para ela: marcar a coluna 1.

Situação 2 A variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos, mas não sei se há mensurador para ela: marcar a coluna 2.

Situação 3 A variável não se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos: marcar a coluna 3.

Situação 4 Não sei se a variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos: marcar a coluna 4.

O resultado consolidado está listado no Quadro 9.

Quadro 9: Relação das variáveis de alianças estratégicas consolidadas

<b>VARIÁVEL ALIANÇAS ESTRATÉGICAS - CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>				
	SITUAÇÃO			
	1	2	3	4
Aquisição de conhecimento sobre regulação do mercado	3	3	0	0
Compartilhamento de conhecimento para geração de know-how	3	2	1	0
Desenvolvimento de novas competências	2	3	1	0
Desenvolvimento de habilidades baseadas em competências	3	2	0	1
Aprendizado entre parceiros	1	3	2	0
Alavancagem das competências	1	3	1	1
Parcerias com universidades	3	1	0	2
Parcerias com organizações de pesquisa sem fim lucrativo	2	2	0	2
Pagamentos de royalties para acesso à tecnologia	1	2	2	1
Investimento em direito de uso de produtos/serviços	3	0	2	1
Contrato para serviços de pesquisa	2	1	2	1
Licenciamento para uso de tecnologia	3	0	1	2

Quadro 9: Relação das variáveis de alianças estratégicas consolidadas (continuação)

<b>VARIÁVEL ALIANÇAS ESTRATÉGICAS - CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>				
	SITUAÇÃO			
	1	2	3	4
Transferência de tecnologias	2	1	2	1
Acordos de troca de tecnologia	1	2	1	2
Desenvolvimento conjunto de novos produtos/serviços	2	0	3	1
Lançamento conjunto de novos produtos/serviços no mercado	2	0	4	0
Fundo de pesquisa criado pela aliança	2	0	3	1
Barreiras à imitação promovidas pela aliança	0	2	4	0
Administração do risco do negócio	3	2	1	0
Surgimento de conluio pela aliança	0	1	5	0
Partilha do risco com ações judiciais	2	1	2	1
Expansão do capital	3	0	2	1
Parcerias com hospitais	4	2	0	0
Parcerias com sindicatos de classe	4	2	0	0
Parcerias com fornecedores	3	3	0	0
Parcerias com os clientes	3	3	0	0
Redução de custos	2	2	2	0
Partilha dos custos em novos investimentos	2	2	1	1
Partilha do risco com os custos com P&D	2	2	1	1
Compartilhamento de habilidades gerenciais	2	2	1	1
Compartilhamento de habilidades técnicas	2	2	1	1
Compartilhamento de procedimentos	2	2	1	1
Compartilhamento de recursos materiais	2	2	1	1
Acesso a fatores de produção de baixo custo	1	3	1	1



Quadro 9: Relação das variáveis de alianças estratégicas consolidadas (continuação)

<b>VARIÁVEL ALIANÇAS ESTRATÉGICAS - CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>				
	SITUAÇÃO			
	1	2	3	4
Acesso a novos mercados	3	3	0	0
Aumento da eficiência	2	3	1	0
Diversificação	1	1	2	2
Introdução de novos produtos no mercado	2	0	4	0
Acesso a matérias-primas	2	3	1	0
Acesso a mercados internacionais	0	0	6	0
<b>Acesso a novos clientes para os produtos e serviços atuais</b>	2	3	1	0
<b>Postura colaborativa</b>	0	2	3	1
<b>Postura competitiva</b>	0	2	3	1

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas com especialistas

Assim como procedido para o construto "responsabilidade social", a prioridade de escolha foi para as variáveis com mensurador conhecido, seguida das variáveis sem mensurador conhecido. As variáveis que "não são" ou "não se sabe se são" utilizadas na indústria de planos de saúde/odontológicos não foram utilizadas no questionário. Assim, as variáveis de alianças estratégicas eleitas para análise e possível inclusão no questionário foram as que receberam maior pontuação nas colunas 1 e 2, em valor maior ou igual a 4, totalizando 24 variáveis.

Adotando o mesmo procedimento anterior, para que houvesse maior rapidez na resposta das questões e buscando melhores resultados na taxa de resposta, optou-se pela redução do número de variáveis a serem inseridas no questionário. O critério adotado foi o de agregar as variáveis que apresentassem significados semelhantes, o que permitiu que se chegasse a seis variáveis observáveis, conforme Quadro 10.

Quadro 10: Operacionalização das variáveis de alianças estratégicas consolidadas

Construto	Operacionalização
Alianças Estratégicas	Construção de conhecimento sobre experiência regulatória ou mercadológica, em cooperação com outras operadoras.
	Construção de conhecimento para geração de habilidades ou novas competências gerenciais em cooperação com outras operadoras.
	Acesso à matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra a preços mais baixos do que os da concorrência pela cooperação estratégica com o fornecedor.
	Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços ou processos em cooperação com universidades, hospitais ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo.
	Acesso a novos clientes em cooperação com outras organizações (sindicatos, associações).
	Diminuição do risco, partilhando grandes investimentos com outras operadoras de plano de saúde/odontológico.

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.2.1.3. Variáveis de desempenho

A relação das variáveis de desempenho retiradas da literatura está contida no Quadro 11.

Quadro 11: Relação das variáveis de desempenho

Tempo dos gestores no comando da organização	Independência do conselho de administração
Conselho de administração atuante	Percepção dos gestores sobre o seu desempenho em comparação ao desempenho dos concorrentes
Administradores/gestores experientes e com boa reputação	Desenvolvimento de produtos
Percepção dos gestores sobre os produtos/serviços	Eficiência tecnológica
Comportamento ético dos gestores	Saúde financeira da organização
Percepção dos gestores sobre a comunidade	Número de novos produtos/ serviços
Percepção dos gestores sobre o ambiente	Gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
Capacidade de honrar seus compromissos financeiros	Satisfação do cliente

Quadro 11: Relação das variáveis de desempenho (continuação)

Número de novas patentes	Lealdade do cliente
Número de empregados	Qualidade da operadora em relação ao setor
Crescimento do número de clientes	Qualidade dos serviços
Participação de mercado da operadora	Entregas pontuais
Crescimento geral em relação aos concorrentes	Custo geral do serviço
Reclamações de clientes	XXXXX

Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura sobre desempenho

Assim como procedido na definição das variáveis de "responsabilidade social" e "aliança estratégica", as variáveis foram apresentadas aos especialistas e solicitou-se que cada um assinalasse sua opinião sobre cada variável nas colunas 1 a 4, de acordo com uma das quatro situações a seguir:

Situação 1: A variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos e há mensurador para ela: marcar a coluna 1.

Situação 2 A variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos, mas não sei se há mensurador para ela: marcar a coluna 2.

Situação 3 A variável não se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos: marcar a coluna 3.

Situação 4 Não sei se a variável se aplica à indústria brasileira de planos de saúde/odontológicos: marcar a coluna 4.

O resultado consolidado está listado no Quadro 12.

Quadro 12: Relação das variáveis de desempenho consolidadas

VARIÁVEIS DE DESEMPENHO - CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS				
	SITUAÇÃO			
	1	2	3	4
Tempo dos gestores no comando da organização	1	1	3	1
Conselho de administração atuante	1	1	4	0
Administradores/gestores experientes e com boa reputação	2	2	2	0
Percepção dos gestores sobre os produtos/serviços	4	2	0	0
Comportamento ético dos gestores	1	5	0	0
Percepção dos gestores sobre a comunidade	0	6	0	0

Quadro 12: Relação das variáveis de desempenho consolidadas (continuação)

VARIÁVEIS DE DESEMPENHO - CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS				
	SITUAÇÃO			
	1	2	3	4
Percepção dos gestores sobre o ambiente	0	6	0	0
Independência do conselho de administração	1	2	0	3
Percepção dos gestores sobre o seu desempenho em comparação ao desempenho dos concorrentes	1	3	0	2
Desenvolvimento de produtos	3	3	0	0
Eficiência tecnológica	2	4	0	0
Saúde financeira da organização	6	0	0	0
Número de novos produtos/ serviços	4	1	1	0
Gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	1	1	2	2
Capacidade de honrar seus compromissos financeiros	6	0	0	0
Número de novas patentes	0	0	3	3
Número de empregados	5	0	1	0
Crescimento do número de clientes	5	1	0	0
Participação de mercado da operadora	4	2	0	0
Crescimento geral em relação aos concorrentes	5	1	0	0
Reclamações de clientes	4	2	0	0
Satisfação do cliente	5	1	0	0
Lealdade do cliente	2	2	2	2
Qualidade da operadora em relação ao setor	3	3	0	0
Qualidade dos serviços	2	3	1	0
Entregas pontuais	2	2	0	2
Custo geral do serviço	6	0	0	0

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas com especialistas

Assim como procedido para os construtos "responsabilidade social" e "alianças estratégicas", a prioridade de escolha foi para as variáveis com mensurador conhecido, seguida das variáveis sem mensurador conhecido. As

variáveis que "não são" ou "não se sabe se são" utilizadas na indústria de planos de saúde/odontológicos não foram utilizadas no questionário. Assim, as variáveis de alianças estratégicas eleitas para análise e possível inclusão no questionário foram as que receberam maior pontuação nas colunas 1 e 2, em valor maior ou igual a 4, totalizando 22 variáveis.

Assim como realizado para os outros construtos, para que houvesse maior celeridade na resposta das questões e buscando melhores resultados na taxa de resposta, optou-se pela redução do número de variáveis a serem inseridas no questionário. O critério adotado foi o mesmo: agregar as variáveis que possuísem significados semelhantes, o que permitiu que se chegasse a 4 variáveis subjetivas. Não houve levantamento de variáveis objetivas para serem levadas aos especialistas para escolha. Foram utilizadas as variáveis objetivas disponíveis nas demonstrações contábeis das operadoras de planos de saúde/odontológicos (ROA e ROE) (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2016). O quadro 13 apresenta as variáveis.

Quadro 13: Operacionalização das variáveis de desempenho consolidadas

Construto		Operacionalização
Desempenho	Variáveis objetivas	Retorno sobre os ativos (ROA)
		Retorno sobre o patrimônio (ROE)
	Variáveis subjetivas	Nível de reclamações de clientes em relação aos concorrentes
		Participação de mercado em relação aos concorrentes
		Crescimento da empresa em relação aos concorrentes
		Solidez da posição financeira da empresa em relação aos concorrentes

Fonte: elaborado pelo autor.

Quando da aplicação posterior do questionário, para as variáveis subjetivas de desempenho os respondentes tiveram que fornecer estimativas subjetivas em relação aos seus concorrentes e tiveram cinco opções de escolha: "Muito menor que os principais concorrentes"; "Menor que os principais concorrentes"; "Igual aos principais concorrentes"; "Maior que os principais concorrentes"; "Muito maior que os principais concorrentes".

Para as variáveis objetivas não houve perguntas a serem respondidas no questionário. Os dados foram secundários e extraídos das demonstrações contábeis, como informado anteriormente.

### **3.2.2. Teste com estudo empírico**

Para identificar as relações entre os construtos responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho (objetivo secundário 2), foram aplicados questionários a 1.297 operadoras de planos de saúde/odontológicos no Brasil.

#### **3.2.2.1. População e Amostragem**

A população a ser investigada foi composta por operadoras de planos de saúde/odontológicos no Brasil, indicadas nos dados cadastrais das Operadoras Ativas na ANS. Um total de 1297 empresas fazem parte da população de planos de saúde/odontológicos no Brasil (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2016).

A escolha por operadoras de planos de saúde/odontológicos deve-se ao fato da maior facilidade em se realizar o levantamento documental para acesso aos dados financeiros e à existência de um cadastro atualizado dos responsáveis pelas empresas para que possam responder ao questionário. Assim, caracteriza-se uma amostragem por conveniência, utilizando-se a base de dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). 123 empresas responderam ao questionário enviado, representando uma taxa de resposta aproximada de 9,5%.

Malhotra (2012) ressalta a vantagem de uso deste tipo de amostragem principalmente quando há limitações de custo e tempo.

#### **3.2.2.2. Instrumento/Coleta de Dados**

Os dados subjetivos foram coletados por meio da aplicação de um questionário *online*, criado na plataforma *Google Docs*, composto pelas 22 variáveis operacionalizáveis dos construtos "responsabilidade social", "alianças

estratégicas" e "desempenho". Além destas variáveis, o gestor deveria assinalar qual o cargo, dentre cinco alternativas, corresponderia melhor suas funções e ao final, confirmar o email, totalizando 24 questões. Cada uma das variáveis observáveis foi medida em uma escala tipo Likert de 5 pontos. O questionário foi enviado ao *email* do gestor responsável pela operadora de plano de saúde/odontológico, informação também contida nos "dados cadastrais das Operadoras Ativas na ANS" (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2016).

No corpo do próprio questionário havia uma carta de apresentação e seu conteúdo procurou abordar questões que visassem facilitar a participação e rápido retorno do entrevistado, baseado no recomendado por Mangione (2003).

Após a primeira semana da data do envio do questionário, foi realizado um procedimento de acompanhamento por telefone para garantir índices razoáveis de resposta.

O questionário completo, incluindo a carta de apresentação, encontra-se no Anexo da tese.

### **3.2.3. Análise estatística dos dados**

Com o objetivo de identificar padrões de orientação estratégica das operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos quanto à adoção de práticas de alianças e de responsabilidade social e sua relação com seu desempenho (objetivo secundário 3), foi realizado o tratamento estatístico dos dados obtidos na aplicação do questionário aos gestores dos planos de saúde/odontológicos.

Os procedimentos descritos a seguir utilizaram o *software* estatístico SPSS, na versão 20.

#### **3.2.3.1. Qualidade da amostra**

No primeiro passo, foi verificada a qualidade dos dados obtidos por meio da análise de valores ausentes, *outliers* e teste de normalidade.

Valores ausentes, dados ausentes ou dados em falta existem quando perguntas ficam sem respostas ou variáveis sem observações. Pode ocorrer devido aos respondentes se recusarem a responder a uma pergunta por questões de privacidade, por não entenderem a pergunta, não ter havido tempo suficiente para preencher o questionário ou simplesmente terem perdido o interesse (SPSS, 2009).

Nem sempre é óbvio quando os dados em falta causarão um problema. Cada pergunta ou variável pode ter apenas um pequeno número de respostas em falta, mas em combinação, os dados em falta podem ser numerosos. Mesmo uma pequena porcentagem de valores ausentes em uma pesquisa pode causar sérios problemas nas análises e conclusões que podem ser extraídas dos dados (DONG e PENG, 2013; LITTLE e RUBIN, 2014).

Alguns procedimentos estatísticos eliminam automaticamente os casos com dados ausentes. Isso significa que se pode não ter dados suficientes para realizar as análises estatísticas, os resultados podem não ser estatisticamente significativos devido à pequena quantidade de dados e os resultados e conclusões podem ser enganosos (SPSS, 2009).

Para eliminar este tipo de problema nesta pesquisa, os questionários *online* apresentados aos respondentes possuíam respostas obrigatórias e somente conseguiriam ser enviados pela internet para análise após terem todas as questões respondidas.

Na análise de *outliers* multivariados, procura-se detectar se existe grande distância entre o valor individual e as médias amostrais (KLINE, 1998; JÖRESKOG, 1993). Assim, um *outlier* é uma observação que parece desviar-se marcadamente de outras observações na amostra. A identificação de *outliers* em potencial é importante, pois sua presença pode indicar dados ruins: os dados podem ter sido codificados incorretamente, uma experiência pode não ter sido executada corretamente ou o respondente pode ter assinalado opções em um questionário sem nenhum critério ou informado valores imprecisos. Se for possível determinar que um ponto periférico (*outlier*) é de fato errôneo, este ponto deve ser suprimido da análise, ou corrigido, se possível (NIST/SEMATECH, 2012).

Em alguns casos, pode não ser possível determinar se um *outlier* é um dado ruim ou incorreto. *Outliers* podem ser devidos à variação aleatória ou podem



indicar algo cientificamente interessante. De qualquer forma, simplesmente excluir a observação não é o mais correto: se os dados contiverem *outliers*, talvez seja necessário considerar o uso de técnicas estatísticas robustas (KLINE, 1998).

O último passo relativo à verificação da qualidade da amostra e preparação dos dados foi verificar como se comportou a normalidade da distribuição após as alterações realizadas nos passos anteriores. Segundo Hair (2009), a normalidade é usada para descrever o padrão de variação de uma variável e sua principal propriedade é a simetria em torno da média, sendo descrita como uma curva em forma de sino.

Uma avaliação da normalidade dos dados é um pré-requisito para muitos testes estatísticos, porque os dados normais são uma suposição subjacente em testes paramétricos. A normalidade das variáveis observáveis, nesta tese, foi analisada pelo método gráfico e método numérico (estatístico). O primeiro método faz uso de gráficos boxplots, enquanto o segundo método utiliza de médias, medianas, assimetria, curtose e testes estatísticos específicos, como o Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (SILVA, 1997; HAIR, 2009).

A interpretação gráfica tem a vantagem de permitir um julgamento visual para avaliar a normalidade em situações em que os testes numéricos podem ser mais ou menos sensíveis, como em um pequeno número amostral.

Os testes estatísticos de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk calculam o nível de significância para as diferenças de uma distribuição normal (HAIR, 2009). Como o teste de Shapiro-Wilks é recomendado para amostras de 3 a 50 casos, utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov.

Não se espera que medidas em uma escala de cinco pontos, como em escalas tipo Likert, gerem distribuições normais, mas é desejável alguma simetria e um comportamento similar das diversas variáveis observáveis. Caso isto não ocorra, é recomendável eliminar as anomalias e revisar os pontos afetados do modelo teórico (SILVA, 1997).

### 3.2.3.2.

#### **Análise de *cluster***

A análise de *cluster* divide os dados em grupos (*clusters*), capturando a estrutura natural destes dados de tal forma que objetos em um determinado *cluster*

tendem a ser semelhantes entre si em algum sentido, e objetos em *clusters* diferentes tendem a ser não semelhantes (HAIR, 2009).

Como primeira etapa, realizou-se a classificação hierárquica de *cluster* para os construtos "alianças estratégicas" e "responsabilidade social". A classificação hierárquica utilizada foi a divisiva, na qual o processo inicia-se com apenas um *cluster* contendo todos os dados e segue dividindo-se em vários *clusters*. A configuração adequada de *clusters* é definida pela análise dos coeficientes de aglomeração: maiores diferenças indicam a quantidade ótima de *clusters* (BERKHIN, 2002).

Ao identificar o(s) "número(s) ótimo(s)" de *clusters* pela classificação hierárquica, realizou-se o procedimento de *K-Means Cluster* para definição de quantos e quais respondentes estariam dentro de cada *cluster*, além da definição do número mais adequado de *clusters* a ser utilizado. No procedimento *K-Means Cluster* é necessário informar o número de *clusters* (foi testado com os números ótimos encontrados) e utilizado o método de classificação de casos com atualização iterativa dos centros dos *clusters*.

O procedimento de *K-Means Cluster* identifica ainda os centróides finais de cada *cluster*, sendo essencial para a análise do espaço estratégico das práticas de alianças e responsabilidade social pelas operadoras de planos de saúde/odontológicos. É por meio destes centróides finais que se elabora uma matriz-alvo indicando a ênfase nas variáveis dos construtos, utilizando-se de quartis.

Um modelo geral linear de multivariáveis (GLM) foi executado para identificar se as médias de dois ou mais *clusters* eram diferentes em relação aos construtos de alianças estratégicas, responsabilidade social e desempenho. Esta análise múltipla da variância (MANOVA) utiliza como variáveis dependentes os construtos analisados e, como fator, as informações de pertinência de *clusters* geradas a partir da análise inicial.

Para determinar se o teste foi estatisticamente significativo, é preciso verificar o valor de significância de Lambda de Wilks. Se o valor for menor que o valor de *alpha*, rejeita-se a hipótese nula.

Em seguida foi aplicado o teste *one-way* análise de variância (ANOVA) para determinar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos três e quatro grupos de *clusters* encontrados em relação ao construto

desempenho. Este teste compara as médias entre os *clusters* e determina se eles são estatisticamente diferentes uns dos outros (HAIR, 2009).

Se, no entanto, a *one-way* ANOVA retorna um resultado significativo, quer dizer que existem, pelo menos, dois *clusters* que são estatisticamente diferentes uns dos outros. A análise não demonstra quais *clusters* foram estatisticamente diferentes uns dos outros, mas apenas que, pelo menos, dois *clusters* foram. Para determinar quais *clusters* específicos diferiram entre si, foi aplicado o teste *post hoc* de Tamahne (assumindo-se que as variâncias não são iguais) .

A tabela das coordenadas dos centróides finais dos *clusters* foi ainda transformada em uma tabela de frequência e quartis e, logo após, em uma matriz-alvo com a finalidade de observar quais fatores os *clusters* enfatizaram. Desta forma, visualmente os *clusters* adotavam determinadas práticas da seguinte forma:

- Q3: ênfase na estratégia. O centróide final do *cluster* para tal variável encontrava-se no quartil superior (>75%) da distribuição de frequências do construto.
- Q2: sem posicionamento para a estratégia. O centróide final do *cluster* para tal variável encontrava-se nos quartis intermediários da distribuição de frequências do construto.
- Q1: baixa ou nenhuma ênfase na estratégia. O centróide final do *cluster* para tal variável encontrava-se no quartil inferior (<25%) da distribuição de frequências do construto.

A partir da composição de cada *cluster* e da ênfase nas estratégias dada por cada um foi apresentada uma taxionomia estratégica das operadoras de planos de saúde/odontológicos.

A análise de *cluster* foi, desta forma, fundamental para dividir os respondentes semelhantes em um mesmo grupo, além de identificar padrões de orientação estratégica das operadoras de planos de saúde/odontológicos quanto à adoção de práticas de alianças e de responsabilidade social e seus impactos no desempenho. Com a análise de *cluster* foi possível ainda apresentar uma taxionomia estratégica destas operadoras.

## 4. Resultados

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos.

No intuito de facilitar a visualização dos resultados, indica-se o conjunto final de variáveis obtidas nas entrevistas e inseridas nos questionários aplicados aos gestores dos planos de saúde/odontológicos, conforme mostra o Quadro 14.

Quadro 14: Relação das variáveis utilizadas no questionário

Variável	Definição
1	Cargo do gestor respondente da pesquisa (variável informativa)
2	Construção de conhecimento sobre experiência regulatória ou mercadológica, em cooperação com outras operadoras.
3	Construção de conhecimento para geração de habilidades ou novas competências gerenciais em cooperação com outras operadoras.
4	Acesso à matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra a preços mais baixos do que os da concorrência pela cooperação estratégica com o fornecedor.
5	Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços ou processos em cooperação com universidades, hospitais ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo.
6	Acesso a novos clientes em cooperação com outras organizações (sindicatos, associações).
7	Diminuição do risco partilhando grandes investimentos com outras operadoras de plano de saúde/odontológico.
8	Estabelecimento de mecanismos eficazes com o propósito de impedir qualquer tipo de discriminação e de assegurar a diversidade em seus quadros funcionais.
9	Promoção da qualidade no atendimento dos clientes, antes, durante e depois da venda/ prestação de serviço efetuando melhoria da confiabilidade, eficiência e segurança.
10	Cumprimento de requisitos legais em todas as operações, mesmo que essas leis não sejam fiscalizadas adequadamente.
11	Orientação aos empregados para o cumprimento da legislação local e comportamento ético.
12	Exigência, quando da seleção de fornecedores, do cumprimento dos mesmos padrões éticos da empresa.

Quadro 1415: Relação das variáveis utilizadas no questionário (continuação)

13	Identificação, por parte da empresa, dos impactos econômicos, sociais e ambientais que ela exerce, tomando medidas de remediação.
14	Disponibilização de canais informais para tratamento de casos de desrespeito aos direitos humanos, tais como discriminação contra empregados, clientes, terceiros, incluindo a comunidade do entorno.
15	Manutenção de contratos formais de trabalho (incluindo terceiros) que se alinhem ao cumprimento da legislação trabalhista.
16	Disponibilização ao consumidor de informações detalhadas sobre seus produtos, serviços, clientes, e conformidade do seu produto e serviço com as normas e legislação pertinente.
17	Observação de medidas reparadoras nas respostas que fornece às reclamações e manifestações da comunidade.
18	Redução do consumo de energia e promoção de campanhas com empregados para identificar oportunidades para essa redução.
19	Cumprimento da legislação ambiental e reflexão aos empregados em relação aos impactos ambientais negativos de sua atividade.
20	Crescimento da empresa em relação aos concorrentes
21	Solidez da posição financeira da empresa em relação aos concorrentes
22	Participação de mercado em relação aos concorrentes
23	Nível de reclamações de clientes em relação aos concorrentes
30	Média trienal do Retorno sobre os ativos (ROA)
31	Média trienal do Retorno sobre o patrimônio (ROE)

Fonte: elaborado pelo autor

As variáveis 24 a 26 representam o valor de ROA para os anos de 2013, 2014 e 2015. As variáveis 27 a 29 representam o valor de ROE para os anos de 2013, 2014 e 2015. Estas variáveis foram substituídas na análise do SPSS por suas médias (variáveis 30 e 31).

#### 4.1. Análise dos valores ausentes na pesquisa

Como informado anteriormente na metodologia, os questionários *online* enviados aos gestores dos planos de saúde/odontológicos só conseguiam ser transmitidos ao pesquisador após terem todas as questões obrigatoriamente respondidas.

Desta forma, não houve nenhum valor ausente para este caso.

## 4.2.

### **Análise de *outliers* na pesquisa**

Não foi encontrado nenhum ponto que se caracterizasse como *outlier* pela análise estatística, como é apresentado na figura 10, por meio dos gráficos *boxplots* gerados no *software* SPSS. Sendo assim, não foi necessária a supressão ou correção de nenhum respondente ou de nenhuma variável por presença de *outliers*.

## 4.3.

### **Análise de normalidade**

A normalidade foi analisada pelo método gráfico e método numérico (estatístico).

Pelo método gráfico (uso de gráficos *boxplots*), como a opção de exclusão de casos depende também da sensibilidade sobre a leitura dos dados, dos aspectos visuais que o gráfico demonstra da amostra, e por conseguinte a concentração e dispersão dos valores por intervalos, optou-se por excluir as variáveis 4, 8 e 15 da análise dos dados.

A variável 4 apresentou valor de limite superior igual ao fim do terceiro quartil, mantendo 75% dos dados da amostra dentro do *box*. A variável 8 apresentou valor de limite inferior igual ao início do primeiro quartil mantendo também 75% dos dados da amostra dentro do *box*. A mediana da variável 15 apresentou valor igual ao fim do terceiro quartil, sendo nada equidistante dos extremos do *box*, indicando grande assimetria dos dados. A figura 11 caracteriza os *boxplots* das variáveis. A exclusão destas três variáveis se deu com o objetivo de se tentar uma maior simetria e comportamento similar entre as variáveis observáveis, como recomendado (SILVA, 1997).

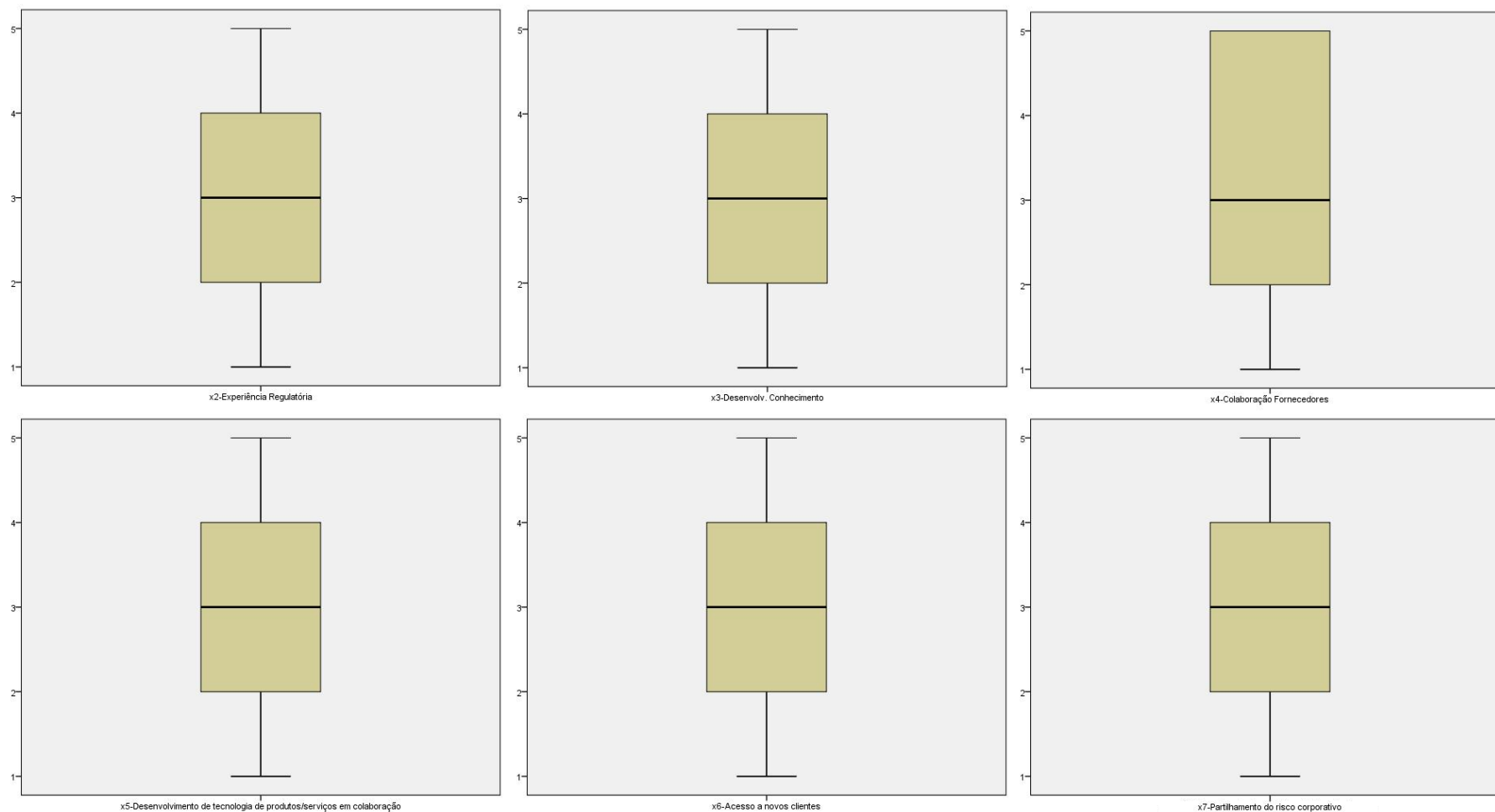


Figura 11: Gráficos *boxplots* das variáveis subjetivas de desempenho

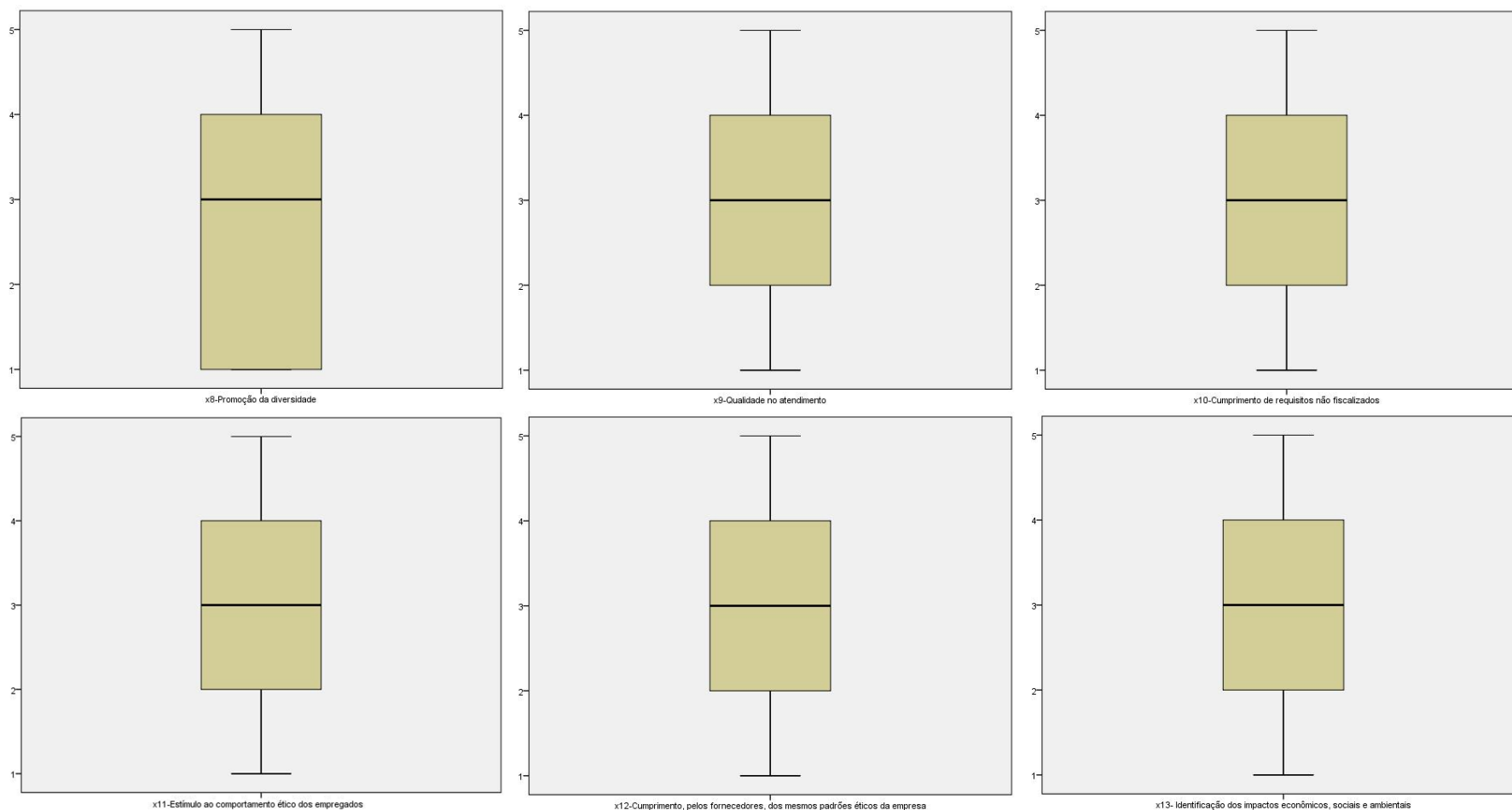


Figura 11: Gráficos boxplots das variáveis subjetivas de desempenho (continuação)



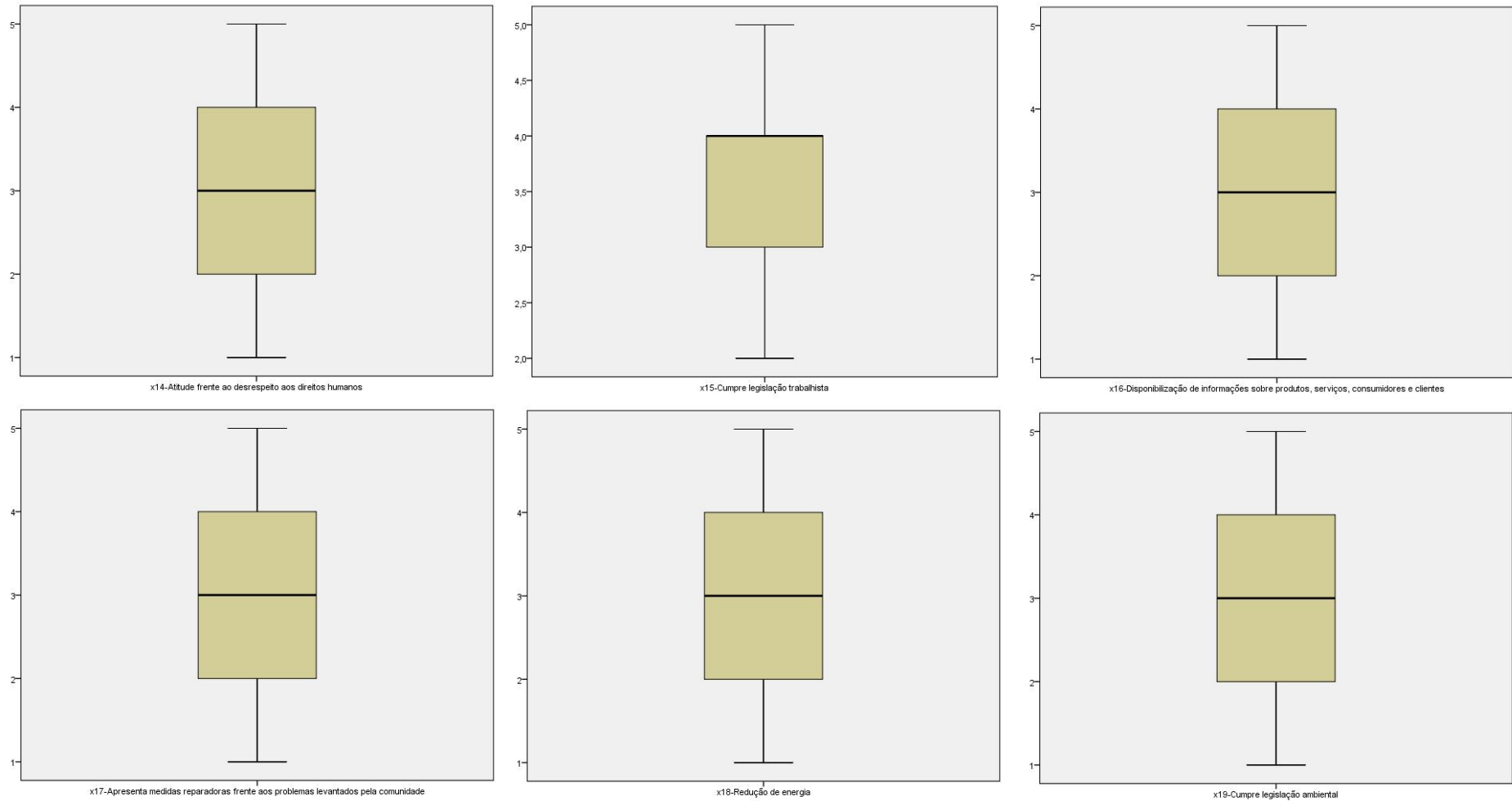


Figura 11: Gráficos boxplots das variáveis subjetivas de desempenho (continuação)  
 Fonte: dados de pesquisa

O teste de normalidade utilizado (Kolmogorov-Smirnov) — cuja hipótese nula ( $H_0$ ) é a distribuição igual à normal e a hipótese alternativa  $H_1$  é a distribuição diferente da normal — mostra que, ao nível de significância de 5%, todas as variáveis não foram consideradas normais, dado que o p-valor é maior que *alpha*, rejeitando-se a hipótese nula. O teste é demonstrado na tabela 4 e foi realizado após a retirada das variáveis 4, 8 e 15.

A não normalidade dos dados — em função da aplicação de uma escala de cinco pontos, como a escala tipo Likert, no questionário — é esperada. E pode também ser aceita, pois tal condição não se constitui premissa para a análise de *cluster*, embora possa produzir resultados indesejáveis na MANOVA, especialmente pela limitação de tamanho da amostra.

Tabela 4: Teste de normalidade das variáveis independentes

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Estatística	Sig.	Estatística	Sig.
x2-Experiência Regulatória	,153	,000	,895	,000
x3-Construção de conhecimento	,160	,000	,890	,000
x5-Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços	,172	,000	,904	,000
x6-Acesso a novos clientes	,161	,000	,905	,000
x7-Diminuição do risco, partilhando	,178	,000	,880	,000
x9-Qualidade no atendimento	,157	,000	,892	,000
x10-Cumprimento de requisitos não fiscalizados	,147	,000	,876	,000
x11-Orientação ao comportamento ético dos empregados	,199	,000	,878	,000
x12-Cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa	,160	,000	,881	,000
x13- Identificação dos impactos econômicos, sociais e ambientais	,155	,000	,898	,000
x14-Atitude frente ao desrespeito aos direitos humanos	,175	,000	,891	,000
x16-Disponibilização de informações sobre produtos, serviços, consumidores e clientes	,157	,000	,894	,000
x17-Apresenta medidas reparadoras frente aos problemas levantados pela comunidade	,145	,000	,890	,000
x18-Redução do consumo de energia	,172	,000	,898	,000
x19-Cumpre legislação ambiental	,165	,000	,889	,000

Fonte: dados de pesquisa

#### 4.4.

#### Análise de *cluster*

##### 4.4.1.

##### Análise de *cluster* para o construto "aliança estratégica"

Procedeu-se a análise classificatória em *cluster* hierárquico para as variáveis do construto "aliança estratégica" — representado pelas variáveis 2 a 7 (excetuando-se a variável 4 que foi excluída como *outlier*), como mostra a tabela 5. A análise de *cluster* hierárquico indicou que a melhor configuração seria com três ou cinco *clusters*, ponto em que as diferenças numéricas entre os seus coeficientes apresentaram maiores diferenças (com exceção da diferença entre o estágio 121 e 122, que indicaria somente o uso de dois *clusters*, o que seria um número muito baixo).

Tabela 5: *Cluster* hierárquico para o construto "aliança estratégica"

Estágio	Primeiro Estágio de <i>Cluster</i> a					
	<i>Cluster</i> Combinado		Coeficientes	aparecer		Próximo Estágio
	<i>Cluster</i> 1	<i>Cluster</i> 2		<i>Cluster</i> 1	<i>Cluster</i> 2	
1	59	89	,000	0	0	60
2	63	70	,000	0	0	11
3	71	123	1,000	0	0	81
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
114	5	9	15,631	105	109	116
115	2	15	15,714	107	103	120
116	1	5	16,761	110	114	119
117	4	76	16,829	113	26	119
118	17	37	17,857	111	72	121
119	1	4	19,702	116	117	120
120	1	2	20,515	119	115	121
121	1	17	22,751	120	118	122
122	1	36	26,082	121	0	0

Fonte: dados de pesquisa

##### 4.4.1.1.

##### Análise de k-médias com três *clusters* para "aliança estratégica"

Procedeu-se à análise de *cluster* de k-médias com três e cinco *clusters* para definição de quantos e quais respondentes estariam dentro de cada *cluster*.

A análise com três *clusters* identificou o seguinte número de respondentes (tabela 6) em cada agrupamento com o seguinte resultado de centróides em cada *cluster* (tabela 7):

Tabela 6: Número de casos em três *clusters* para o construto alianças estratégicas

Número de casos em cada <i>cluster</i>		
<i>Cluster</i>	1	41,000
	2	43,000
	3	39,000
Válidos		123,000
Ausentes		,000

Fonte: dados de pesquisa

Tabela 7: Coordenadas dos centróides finais dos três *clusters* para o construto alianças estratégicas

	Coordenadas dos centróides finais dos <i>clusters</i>		
	<i>Cluster</i>		
	1	2	3
x2-Experiência Regulatória	2,15	4,07	2,79
x3-Construção de conhecimento	3,59	3,77	1,44
x5-Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços	3,83	2,70	2,85
x6-Acesso a novos clientes	3,51	3,09	2,28
x7-Diminuição do risco, partilhando investimentos	1,98	3,60	2,74

Fonte: dados de pesquisa

#### 4.4.1.1.1

#### Modelo geral linear de multivariáveis com três *clusters* para "alianças estratégicas"

Foi aplicada MANOVA para identificar se os *clusters* de alianças estratégicas eram iguais ou diferentes e se a variável dependente "desempenho" possuía comportamento diferente frente aos *clusters*.

O resultado de significância do teste de Lambda de Wilks (p-valor < 0,0001) indica que ao menos dois centróides são diferentes, levando-se a crer que a divisão dos *clusters* é adequada.

Porém, o resultado de significância do teste de Lambda de Wilks (p-valor = 0,371) para todas as variáveis de desempenho (variáveis 20 a 23 e 30 a 31: Participação de mercado, Crescimento, Solidez Financeira, Reclamação de

consumidores, Média trienal ROA, Média trienal ROE) frente aos três *clusters* de "aliança estratégica" indica que não há diferença significativa estatisticamente.

Somente ao se analisar separadamente as variáveis 21 e 31 é que houve diferença estatística significativa ao nível de 5% ( $p\text{-valor} = 0,035$ ). Isso significa que somente as variáveis de desempenho "crescimento de mercado nos últimos três anos" e "média trienal do ROE" são influenciadas estatisticamente pelas variáveis de "alianças estratégicas".

#### 4.4.1.2.

#### **Análise de k-médias com cinco *clusters* para "aliança estratégica"**

Foi realizado também um teste com cinco *clusters* em comparação com o modelo de três *clusters* para o construto "alianças estratégicas". A análise identificou o seguinte número de respondentes em cada *cluster* com o seguinte resultado das coordenadas de centróides, como mostram as tabelas 8 e 9:

Tabela 8: Número de casos em cinco *clusters* para o construto alianças estratégicas

Número de casos em cada <i>cluster</i>		
<i>Cluster</i>	1	24,000
	2	29,000
	3	26,000
	4	22,000
	5	22,000
Válidos		123,000
Ausentes		,000

Fonte: dados de pesquisa

Tabela 9: Coordenadas dos centróides finais dos cinco *clusters* para o construto alianças estratégicas

	Coordenadas dos centróides finais dos <i>clusters</i>				
	<i>Cluster</i>				
	1	2	3	4	5
x2-Experiência Regulatória	3,58	3,79	2,81	1,36	3,32
x3-Construção de conhecimento	1,88	4,17	1,58	3,77	3,41
x5-Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços	2,17	2,28	3,88	3,50	4,00
x6-Acesso a novos clientes	2,33	2,62	2,69	3,00	4,45
x7-Diminuição do risco, partilhando investimentos	1,63	3,83	3,92	1,86	2,27

Fonte: dados de pesquisa

#### 4.4.1.2.1.

#### **Modelo geral linear de multivariáveis com cinco *clusters* para "alianças estratégicas"**

O resultado de significância do teste de Lambda de Wilks ( $p\text{-valor} < 0,0001$ ) indica que ao menos dois centróides são diferentes, levando-se a crer que a divisão dos *clusters* foi feita de forma correta, assim como ocorreu com a configuração em 3 *clusters*.

Porém, o resultado de significância do teste de Lambda de Wilks ( $p\text{ valor} = 0,884$ ) para todas as variáveis de desempenho (variáveis 20 a 23 e 30 a 31) frente aos cinco *clusters* de "aliança estratégica" indica que não há diferença significativa estatisticamente, como também ocorrido com a configuração em três *clusters*.

Ao se analisar separadamente as variáveis relativas ao desempenho verificou-se que também não houve diferença estatística significativa ( $p\text{ valor} = 0,351$ ). Nem mesmo as variáveis 21 e 31 que obtiveram significância estatística com três *clusters* apresentaram resultados satisfatórios com cinco *clusters* (a 5%).

Assim, optou-se pela utilização de três *clusters* para a dimensão "aliança estratégica", descartando a possibilidade de cinco *clusters*.

#### 4.4.1.3.

#### **Teste de análise de variância (ANOVA) para o construto "aliança estratégica"**

O teste ANOVA e *post hoc* foram realizados (tabelas 10 e 11) nesta etapa para determinar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias de cada uma das variáveis dos três *clusters* do construto "aliança estratégica". Estes testes compararam as médias das variáveis entre os *clusters* e determinaram se elas são estatisticamente diferentes (HAIR, 2009).

Tabela 10: Teste ANOVA para o construto aliança estratégica

ANOVA					
		Soma dos	df	Média dos	F Sig.
		quadrados		quadrados	
x21-Crescimento	Entre grupos	6,611	2	3,306	1,962 ,145
	Sem grupos	202,137	120	1,684	
	Total	208,748	122		
x31-Média trienal ROE	Entre grupos	51,597	2	25,798	2,764 ,067
	Sem grupos	1120,211	120	9,335	
	Total	1171,808	122		

Fonte: dados de pesquisa

Tabela 11: Teste de comparações múltiplas - Posthoc Tamhane para o construto aliança estratégica

Variável Dependente	(I)	(J)	Diferença		Sig.	95% Intervalo de	
	Número	Número	de médias	Erro		Confiança	
	do	do	de médias	padrão		Limite inferior	Limite superior
	<i>Cluster</i>	<i>Cluster</i>	(I-J)				
x21-Crescimento	1	2	,35167	,26361	<b>,460</b>	-,2910	,9944
		3	-,20826	,30630	<b>,874</b>	-,9564	,5399
	2	1	-,35167	,26361	,460	-,9944	,2910
		3	-,55993	,29594	<b>,176</b>	-1,2833	,1635
	3	1	,20826	,30630	,874	-,5399	,9564
		2	,55993	,29594	,176	-,1635	1,2833
x31-Média trienal ROE	1	2	-1,20810	,51663	<b>,065</b>	-2,4704	,0542
		3	,26878	,79091	<b>,981</b>	-1,6703	2,2079
	2	1	1,20810	,51663	,065	-,0542	2,4704
		3	1,47687	,73613	<b>,089</b>	-,3380	3,2918
	3	1	-,26878	,79091	,981	-2,2079	1,6703
		2	-1,47687	,73613	,089	-3,2918	,3380

Fonte: dados de pesquisa

Conforme tabela 11, o *cluster* número 2 tem “Média trienal de ROE” superior aos dois outros (p-valor inferior a 10%). Não há diferença estatística significativa entre os *clusters* 1 e 3. Para a variável "crescimento em relação aos concorrentes", os *clusters* não apresentam diferença estatística significativa entre eles.

A figura 12 mostra que os gestores das operadoras de planos de saúde/odontológicos pertencentes ao *cluster* número 2 possuem uma percepção de

crescimento nos últimos três anos inferior que aqueles dos *clusters* 1 e 3. Vale ressaltar que, como não há significância estatística para esta variável de desempenho, tal diferença não é aplicada à população, sendo somente algébrica e refere-se apenas à amostra analisada.

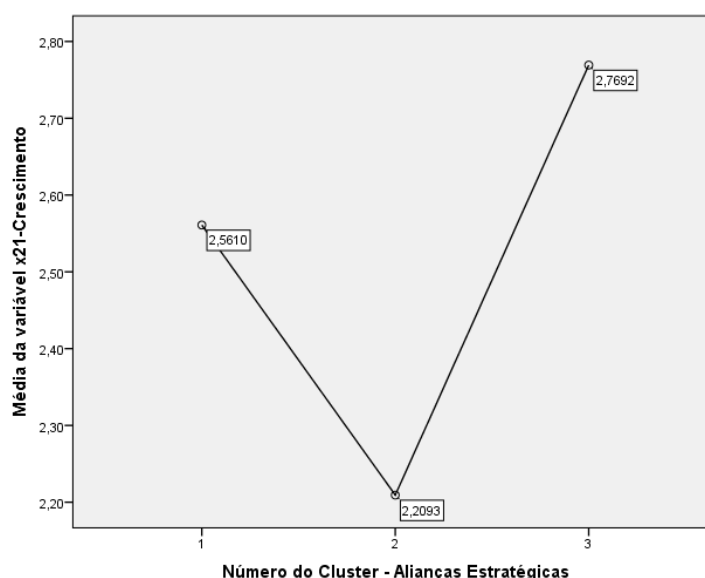


Figura 12: Gráfico de médias para a variável "crescimento" - construto Alianças Estratégicas

Fonte: dados de pesquisa

Apesar de suas percepções de crescimento serem menores que as dos gestores dos outros grupos, objetivamente seu *cluster* apresentou uma média de ROE maior (e estatisticamente significativos) que os outros *clusters*, conforme a figura 13. O *cluster* número 2 foi o único que apresentou resultado positivo em ROE.

Por meio das figuras 12 e 13 observa-se que os gestores das operadoras de plano de saúde/odontológicos dos *clusters* 1 e 3 tiveram uma percepção superestimada de crescimento de mercado em relação aos seus concorrentes e/ou realmente cresceram mais que seus concorrentes, mas de forma desordenada, pois o reflexo em seu ROE foi inverso. As operadoras/gestores (i) aumentaram o lucro líquido, porém às custas de um aumento do patrimônio líquido desproporcional (aumento do denominador em maior grau que o numerador), ou (ii) diminuíram o lucro líquido mais que proporcionalmente à diminuição do patrimônio líquido.



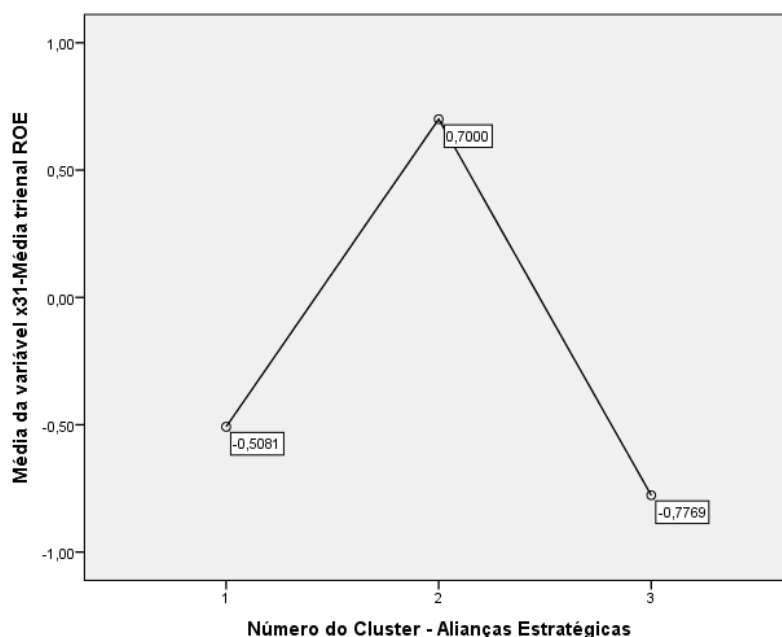


Figura 13: Gráfico de médias para a variável "Média trienal de ROE" - construto Alianças Estratégicas

Fonte: dados de pesquisa

Analisando os casos dos *clusters* 1 e 3 (tabela 12) observa-se que em mais de 90% das situações de diminuição do ROE (coluna "d" em relação à soma de "c" e "d") houve uma diminuição do lucro líquido maior que a diminuição do patrimônio líquido das operadoras, proporcionalmente. Quando um setor passa por uma crise financeira, como a observada no setor de planos de saúde/odontológicos nos últimos anos, há um impacto imediato em seu lucro líquido (diminuição de entrada de receitas e manutenção de despesas) podendo haver também diminuição em seu patrimônio líquido (aumento de retirada de capital em dinheiro/venda de terrenos e imóveis ou prejuízos acumulados, por exemplo).

Já os gestores do *cluster* 2, por sua vez, subestimaram seu crescimento de mercado em relação aos seus concorrentes e/ou realmente cresceram menos, mas de forma mais ordenada, pois suas operadoras apresentaram resultados de ROE melhor que os demais *clusters*.

Analisando cada uma das 43 empresas do *cluster* 2 (tabela 12), observou-se que 63% das empresas que obtiveram aumento do ROE (coluna "b" em relação à soma de "a" e "b"), chegaram a este resultado também com uma diminuição do seu lucro líquido, porém com uma menor diminuição proporcional do patrimônio

líquido. Houve também um impacto pela crise financeira do setor, mas com menor reflexo na descapitalização das operadoras deste *cluster*.

Tabela 12: Comportamento do lucro líquido e patrimônio líquido das operadoras de planos de saúde/odontológicos

	(a) Crescimento Lucro líquido > Crescimento Patrimônio líquido (aumento ROE)	(b) Diminuição do Lucro líquido < Diminuição do Patrimônio líquido (aumento ROE)	(c) Crescimento Lucro líquido < Crescimento Patrimônio líquido (diminuição ROE)	(d) Diminuição do Lucro líquido > Diminuição do Patrimônio líquido (diminuição ROE)
	Número de Casos			
<i>Cluster 1</i>	8	9	2	22
<i>Cluster 2</i>	7	12	1	23
<i>Cluster 3</i>	7	8	4	20

Fonte: elaborado pelo autor

Com a finalidade de se ter uma melhor percepção visual sobre quais fatores os *clusters* enfatizam, transformou-se a tabela final de centróides dos *clusters* já demonstrada (tabela 7) e uma tabela de frequência e quartis (tabela 13), posteriormente, em uma matriz-alvo (tabela 14).

Tabela 7 (reapresentação): Coordenadas dos centróides finais dos 3 *clusters* para o construto alianças estratégicas

	Coordenadas dos centróides finais dos <i>clusters</i>		
	<i>Cluster</i>		
	1	2	3
x2-Experiência Regulatória	2,15	4,07	2,79
x3-Construção de conhecimento	3,59	3,77	1,44
x5-Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços	3,83	2,70	2,85
x6-Acesso a novos clientes	3,51	3,09	2,28
x7-Diminuição do risco, partilhando investimentos	1,98	3,60	2,74

Fonte: dados de pesquisa

Tabela 13: Frequências e quartis das variáveis respondidas no questionário sobre "alianças estratégicas"

		Estatísticas				
		x2	x3	x5	x6	x7
N	Válidos	123	123	123	123	123
	Ausentes	0	0	0	0	0
Percentis	25	1,8404	1,7500 <sup>a</sup>	2,0463 <sup>a</sup>	1,8646 <sup>a</sup>	1,5612 <sup>a</sup>
	50	3,0192	3,0357	3,1695	2,9649	2,8333
	75	4,2188	4,1563	4,2404	4,0761	3,9224

Fonte: dados de pesquisa

x2-Experiência Regulatória

x3-Construção de Conhecimento

x5-Desenvolvimento de tecnologia de produtos/serviços em colaboração

x6-Acesso a novos clientes

x7-Diminuição do risco

Tabela 14: Matriz-alvo para o construto "alianças estratégicas"

Matriz - alvo			
	Cluster		
	1	2	3
x2-Experiência Regulatória	Q2	<b>Q3</b>	Q2
x3-Construção de conhecimento	<b>Q3</b>	<b>Q3</b>	Q1
x5-Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços	<b>Q3</b>	Q2	Q2
x6-Acesso a novos clientes	<b>Q3</b>	<b>Q3</b>	Q2
x7-Diminuição do risco, partilhando investimentos	Q2	<b>Q3</b>	Q2

Fonte: elaborado pelo autor

OBS: Q3 é o quartil superior (>75%) da distribuição de frequências de alianças estratégicas  
 Q2 representa os quartis intermediários da distribuição de frequências de alianças estratégicas  
 Q1 é o quartil inferior (<25%) da distribuição de frequências de alianças estratégicas

Observa-se que as estratégias com coordenadas Q3 são enfatizadas, ao contrário daquelas com coordenadas Q1. De forma correspondente, as empresas sem posicionamento ficam em um *cluster* de centróide com coordenadas nas médias amostrais (Q2), caracterizando indiferença estratégica.

A partir daí, analisou-se a composição dos *clusters* e identificou-se cada um por suas características principais.

#### 4.4.2.

#### **Composição e taxionomia dos *clusters* das operadoras de planos de saúde/odontológicos - segundo orientação de aliança estratégica**

Os nomes dos *clusters* derivaram de sua respectiva orientação estratégica. Uma descrição e uma discussão de suas principais características se segue.

##### 4.4.2.1.

#### **Cluster-1, os Engajados Tecnológicos (33%)**

Este *cluster* é o segundo mais populoso. As operadoras deste *cluster* dedicam-se em alto grau de intensidade a práticas voltadas à aliança estratégica, principalmente a questões tecnológicas, como (i) construção de conhecimento para geração de habilidades, talento gerencial ou de novas competências em cooperação com outras operadoras; (ii) desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços ou processos em cooperação com universidades, hospitais ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo; (iii) acesso a novos clientes em cooperação com outras organizações (sindicatos, associações).

As empresas deste *cluster* apresentam os maiores valores de Patrimônio Líquido de toda a amostra — cerca de 120% do valor da média amostral, que é em torno de R\$ 20 milhões. Como o Patrimônio Líquido inclui, grosso modo, o valor investido no negócio pelos sócios e lucros/prejuízos acumulados, pode-se sugerir que as participantes deste *cluster* são as maiores empresas do setor.

Seus gestores possuem uma percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos (2,56) menor que os gestores do *cluster* 3 (2,77) e maior que o *cluster* 2 (2,21). O desempenho das operadoras deste grupo — medido pelo ROE (-0,51) — é maior que o desempenho do *cluster* 3 (-0,78) e menor que do *cluster* 2 (0,70), mas baixo se comparado à média amostral (0,09).

##### 4.4.2.2.

#### **Cluster-2, os Dedicados Mercadológicos (35%)**

É o maior *cluster*. As operadoras deste grupo dedicam-se em alto grau de intensidade (apresentando resultados de quartis superiores) a práticas voltadas à aliança estratégica, principalmente a questões mercadológicas, como (i) construção de conhecimento sobre experiência regulatória ou mercadológica, em

cooperação com outras operadoras; (ii) construção de conhecimento para geração de habilidades, talento gerencial ou de novas competências em cooperação com outras operadoras; (iii) acesso a novos clientes em colaboração com outras instituições (sindicatos, associações); (iv) diminuição do risco, partilhando grandes investimentos com outras operadoras de planos de saúde/odontológicos. Apresenta resultado de centróide mediano para a prática "desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços ou processos em colaboração com universidades, hospitais ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo".

As empresas deste *cluster* apresentam os menores valores de Patrimônio Líquido de toda a amostra — cerca de 75% do valor da média amostral. Como já inferido, pode-se sugerir que as participantes deste *cluster* são as menores empresas do setor.

Enquanto seus gestores possuem uma percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos (2,21) menor que os gestores dos outros dois *clusters*, o seu desempenho — medido pelo ROE (0,70) — é o maior da amostra e o único com valor positivo, apesar da crise financeira no setor nos últimos anos.

#### 4.4.2.3.

#### **Cluster-3, os Desfocados pouco Eficientes (32%)**

É o menor *cluster*. As operadoras deste grupo não focam e não se dedicam em alto grau de intensidade a práticas voltadas à aliança estratégica, apresentando resultados de centróides medianos ou inferiores. Não enfatizam qualquer aspecto de diferenciação da sua estratégia.

As empresas deste *cluster* apresentam grandes valores de Patrimônio Líquido — cerca de 117% do valor da média amostral. Como já inferido, pode-se sugerir que as participantes deste *cluster* também são grandes empresas do setor.

Seus gestores possuem uma percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos (2,77) maior que os gestores dos outros dois *clusters*. Apesar de não haver diferença estatística significativa entre os *clusters* 1 e 3, o *cluster* 3 — que apresentou baixo enfoque às alianças estratégicas — foi o mesmo que obteve menor ROE (-0,78). Sem diferenciação ou enfoque em alianças estratégicas, estas empresas podem caminhar para um cenário pessimista e um futuro incerto.

#### 4.4.2.

#### Análise de *cluster* para o construto "responsabilidade social"

Procedeu-se a análise classificatória em *cluster* hierárquico (tabela 15) para as variáveis 8 a 19 (excetuando-se as variáveis 8 e 15 que foram excluídas como *outliers*).

Tabela 15: *Cluster* hierárquico para o construto "Responsabilidade social"

Estágio	Primeiro Estágio de <i>Cluster</i> a					
	<i>Cluster</i> Combinado		Coeficientes	aparecer		Próximo Estágio
	<i>Cluster</i> 1	<i>Cluster</i> 2		<i>Cluster</i> 1	<i>Cluster</i> 2	
1	76	113	4,000	0	0	28
2	72	99	4,000	0	0	27
3	29	53	4,000	0	0	67
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
114	7	10	34,455	100	101	118
115	2	65	34,857	97	111	119
116	1	72	35,628	112	106	117
117	1	5	36,961	116	113	120
118	7	21	37,268	114	104	121
119	2	20	37,625	115	109	120
120	1	2	40,251	117	119	121
121	1	7	40,819	120	118	122
122	1	89	49,674	121	49	0

Fonte: dados de pesquisa

A análise de *cluster* hierárquico indicou que a melhor configuração seria com quatro *clusters*, em função da variação do coeficiente de aglomeração apresentada entre os estágios 119 e 120. Procedeu-se à análise de *cluster* de k-médias com quatro *clusters* para definição de quantos e quais respondentes estariam dentro de cada *cluster*. MANOVA foi executada para identificar se os *clusters* de responsabilidade social eram iguais ou diferentes e se a variável dependente "desempenho" possuía comportamento diferente nos *clusters*. O teste foi novamente usado para determinar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias das variáveis nos quatro *clusters*.

#### 4.4.2.1.

#### Análise de k-médias com quatro *clusters* para "responsabilidade social"

A análise identificou o seguinte número de respondentes em cada *cluster* (tabela 16) com o seguinte resultado de centróides (tabela 17):

Tabela 16: Número de casos em quatro *clusters* para o construto responsabilidade social

Número de casos em cada <i>cluster</i>		
<i>Cluster</i>	1	34,000
	2	30,000
	3	28,000
	4	31,000
Válidos		123,000
Ausentes		,000

Fonte: dados de pesquisa

Tabela 17: Coordenadas dos centróides finais dos quatro *clusters* para o construto responsabilidade social

	Coordenadas dos centróides finais dos <i>clusters</i>			
	<i>Cluster</i>			
	1	2	3	4
x9-Qualidade no atendimento	3,59	2,37	3,75	2,42
x10-Cumprimento de requisitos não fiscalizados	3,53	1,63	2,61	4,03
x11-Orientação ao comportamento ético dos empregados	3,65	3,27	3,11	3,68
x12-Cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa	1,76	3,93	3,93	2,97
x13- Identificação dos impactos econômicos, sociais e ambientais	3,21	3,43	2,25	3,19
x14-Atitude frente ao desrespeito aos direitos humanos	3,41	2,43	2,82	3,74
x16-Disponibilização de informações sobre produtos, serviços, consumidores e clientes	2,94	2,60	4,04	2,77
x17-Apresenta medidas reparadoras frente aos problemas levantados pela comunidade	3,38	3,97	1,96	2,58
x18-Redução do consumo de energia	2,62	3,83	2,82	3,00
x19-Cumpre legislação ambiental	4,35	2,90	2,71	1,90

Fonte: dados de pesquisa

#### 4.4.2.1.1.

#### Modelo geral linear de multivariáveis com quatro *clusters* para "responsabilidade social"

O resultado de significância do teste de Lambda de Wilks ( $p\text{-valor} < 0.0001$ ) indica que ao menos dois centróides são diferentes, mostrando que a divisão dos *clusters* foi adequada.

Porém, o resultado de significância do teste de Lambda de Wilks ( $p\text{-valor} = 0,719$ ) para todas as variáveis de desempenho (variáveis 20 a 23 e 30 a 31: Participação de mercado, Crescimento, Solidez Financeira, Reclamação consumidores, Média trienal ROA, Média trienal ROE) nos quatro *clusters* de "responsabilidade social" indica que não há diferença significativa estatisticamente.

Ao se analisar separadamente as variáveis relativas ao desempenho verificou-se que também não houve diferença estatística significativa, como mostra a tabela 18.

Tabela 18: Teste multivariado para as variáveis de desempenho do construto responsabilidade social (quatro *clusters*) medidas separadamente.

Teste de Efeitos entre sujeitos					
Variável Dependente	Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
x21-Crescimento	5,060	3	1,687	,985	,402
x22-Solidez Financeira	5,016	3	1,672	,988	,401
x20-Participação de mercado	3,708	3	1,236	,725	,539
x23-Reclamação consumidores	3,399	3	1,133	,645	,588
x30-Média trienal ROA	,127	3	,042	,265	,850
x31-Média trienal ROE	26,681	3	8,894	,924	,431

Fonte: dados de pesquisa

Nem mesmo as variáveis 21 e 31 que apresentaram significância estatística anteriormente com "alianças estratégicas", apresentaram resultados satisfatórios com "responsabilidade social" (a 5%). O resultado de significância do teste de Lambda de Wilks foi  $p\text{-valor} = 0,413$ .



#### 4.4.3.

#### Teste análise de variância (ANOVA) para o construto "responsabilidade social".

O teste ANOVA e *post hoc* foram realizados (tabelas 19 e 20) nesta etapa para determinar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias de cada uma das variáveis dos quatro *clusters* do construto "responsabilidade social". Estes testes compararam as médias das variáveis entre os *clusters* e determinaram se elas são estatisticamente diferentes (HAIR, 2009).

Tabela 19: Teste one-way ANOVA para o construto responsabilidade social

		ANOVA			F	Sig.
		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados		
x21-Crescimento	Entre grupos	5,060	3	1,687	,985	,402
	Sem grupos	203,688	119	1,712		
	Total	208,748	122			
x31-Média trienal ROE	Entre grupos	26,681	3	8,894	,924	,431
	Sem grupos	1145,127	119	9,623		
	Total	1171,808	122			

Fonte: dados de pesquisa

Tabela 20: Teste de comparações múltiplas - Posthoc Tamhane para o construto responsabilidade social

Variável Dependente	(I) 4 <i>Clusters</i> - RSE	(J) 4 <i>Clusters</i> - RSE	Diferença de médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	95% Intervalo de Confiança	95% Intervalo de Confiança
						Limite inferior	Limite superior
x21-Crescimento	1	2	,46863	,32744	<b>,643</b>	-,4225	1,3598
		3	,41387	,34452	<b>,799</b>	-,5235	1,3513
		4	,09013	,35711	<b>1,000</b>	-,8799	1,0602
	2	1	-,46863	,32744	,643	-1,3598	,4225
		3	-,05476	,29889	<b>1,000</b>	-,8707	,7612
		4	-,37849	,31332	<b>,795</b>	-1,2325	,4755
	3	1	-,41387	,34452	,799	-1,3513	,5235
		2	,05476	,29889	1,000	-,7612	,8707
		4	-,32373	,33113	<b>,911</b>	-1,2263	,5788
	4	1	-,09013	,35711	1,000	-1,0602	,8799
		2	,37849	,31332	,795	-,4755	1,2325
		3	,32373	,33113	,911	-,5788	1,2263
x31-Média trienal ROE	1	2	-,52780	,92793	<b>,994</b>	-3,0517	1,9961
		3	-1,31354	,83950	<b>,547</b>	-3,6098	,9827
		4	-,63801	,81541	<b>,968</b>	-2,8737	1,5977
	2	1	,52780	,92793	,994	-1,9961	3,0517
		3	-,78573	,71598	<b>,858</b>	-2,7436	1,1721
		4	-,11021	,68757	<b>1,000</b>	-1,9941	1,7737
	3	1	1,31354	,83950	,547	-,9827	3,6098
		2	,78573	,71598	,858	-1,1721	2,7436
		4	,67553	,56254	<b>,799</b>	-,8595	2,2105
	4	1	,63801	,81541	,968	-1,5977	2,8737
		2	,11021	,68757	1,000	-1,7737	1,9941
		3	-,67553	,56254	,799	-2,2105	,8595

Fonte: dados de pesquisa

Por meio das análises realizadas, verifica-se que não há diferença estatística entre os quatro *clusters* de responsabilidade social com relação à dimensão "desempenho".

Algebricamente, existe diferença — mas não estatisticamente. Sendo assim, não há o que se inferir sobre a população de operadoras de planos de saúde/odontológicos quanto à relação de práticas de responsabilidade social e desempenho. O que as figuras 14 e 15 mostram a seguir são diferenças algébricas relativas somente à amostra de 123 respondentes.

Os gestores das operadoras de plano de saúde/odontológicos pertencentes aos *clusters* número 2 e 3 possuem uma percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos inferior que aqueles dos *clusters* 1 e 4.

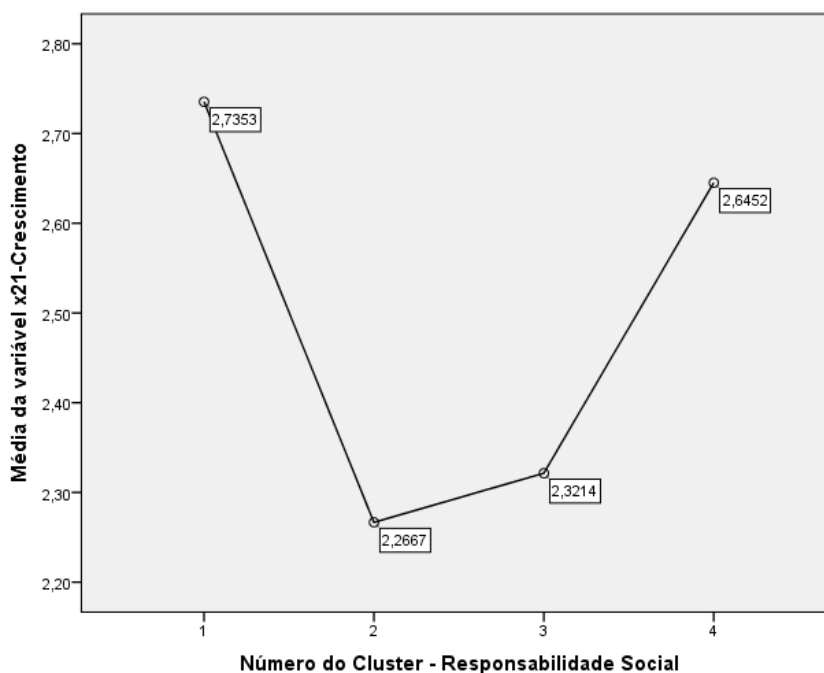


Figura 14: Média da variável "crescimento" para cada *cluster* do construto "responsabilidade social"

Fonte: dados de pesquisa

Apesar de sua percepção de crescimento ser menor que as dos gestores dos outros grupos, o *cluster* número 3 apresentou uma média de ROE maior que os outros *clusters*, enquanto o *cluster* número 1 percebeu um crescimento maior que seus concorrentes nos últimos três anos, mas obteve um ROE menor para o mesmo período.

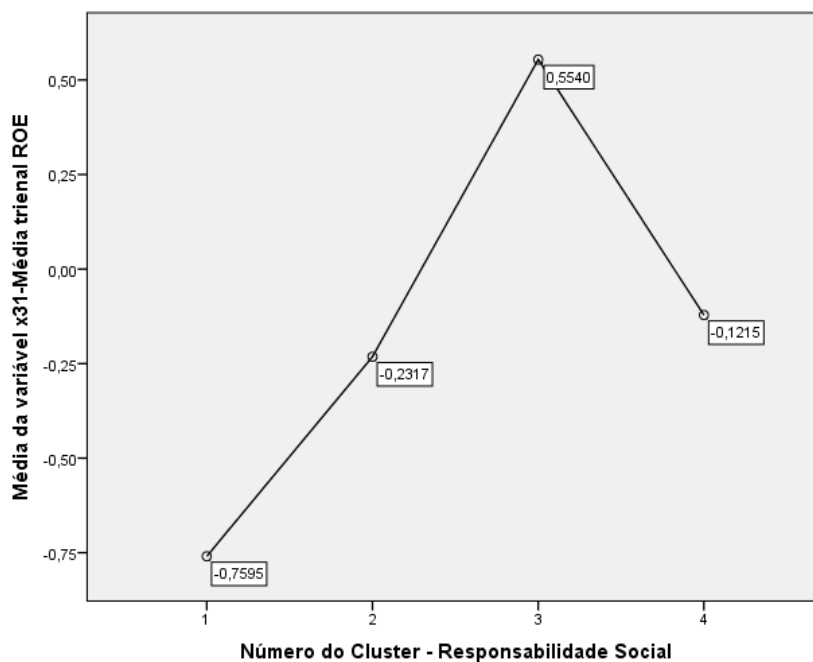


Figura 15: Média da variável "Média trienal de ROE" para cada *cluster* do construto "responsabilidade social"  
 Fonte: dados de pesquisa

Com a finalidade de ter uma avaliação visual sobre quais fatores os *clusters* enfatizam, transformou-se a tabela final de centróides dos *clusters* já apresentada (tabela 17) em uma tabela de frequência e quartis (tabela 21) e posteriormente em uma matriz-alvo (tabela 22).

Tabela 17 (reapresentação): Coordenadas dos centróides finais dos 4 *clusters* para o construto responsabilidade social

	Coordenadas dos centróides finais dos <i>clusters</i>			
	<i>Cluster</i>			
	1	2	3	4
x9-Qualidade no atendimento	3,59	2,37	3,75	2,42
x10-Cumprimento de requisitos não fiscalizados	3,53	1,63	2,61	4,03
x11-Orientação ao comportamento ético dos empregados	3,65	3,27	3,11	3,68
x12-Cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa	1,76	3,93	3,93	2,97
x13- Identificação dos impactos econômicos, sociais e ambientais	3,21	3,43	2,25	3,19
x14-Atitude frente ao desrespeito aos direitos humanos	3,41	2,43	2,82	3,74
x16-Disponibilização de informações sobre produtos, serviços, consumidores e clientes	2,94	2,60	4,04	2,77
x17-Apresenta medidas reparadoras frente aos problemas levantados pela comunidade	3,38	3,97	1,96	2,58

Tabela 17 (reapresentação): Coordenadas dos centróides finais dos 4 *clusters* para o construto responsabilidade social (continuação)

Coordenadas dos centróides finais dos <i>clusters</i>				
	<i>Cluster</i>			
	1	2	3	4
x18-Redução do consumo de energia	2,62	3,83	2,82	3,00
x19-Cumpre legislação ambiental	4,35	2,90	2,71	1,90

Fonte: dados de pesquisa

Tabela 21: Frequências e quartis das variáveis respondidas no questionário sobre "responsabilidade social"

Estatísticas											
		x9	x10	x11	x12	x13	x14	x16	x17	x18	x19
N	Válidos	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	Ausentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	25	1,890	1,677	2,477	1,845	1,963	1,922	1,895	1,819	1,918	1,765
Percentis	50	3,116	3,000	3,409	3,185	3,067	3,173	3,125	2,946	3,135	3,020
	75	4,177	4,281	4,401	4,336	4,144	4,342	4,250	4,193	4,205	4,250

Fonte: dados de pesquisa

x9-Qualidade no atendimento

x10-Cumprimento de requisitos não fiscalizados

x11-Orientação ao comportamento ético dos empregados

x12-Cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa

x13- Identificação dos impactos econômicos, sociais e ambientais

x14-Atitude frente ao desrespeito aos direitos humanos

x16-Disponibilização de informações sobre produtos, serviços, consumidores e clientes

x17-Apresenta medidas reparadoras frente aos problemas levantados pela comunidade

x18-Redução do consumo de energia

x19-Cumpre legislação ambiental

Tabela 22: Matriz-alvo para o construto "responsabilidade social"

Matriz - alvo				
	<i>Cluster</i>			
	1	2	3	4
x9-Qualidade no atendimento	Q2	Q2	Q2	Q2
x10-Cumprimento de requisitos não fiscalizados	Q2	Q1	Q2	<b>Q3</b>
x11-Orientação ao comportamento ético dos empregados	Q2	Q2	Q2	Q2
x12-Cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa	Q1	<b>Q3</b>	<b>Q3</b>	<b>Q3</b>
x13- Identificação dos impactos econômicos, sociais e ambientais	Q2	Q2	Q1	Q2
x14-Atitude frente ao desrespeito aos direitos humanos	Q2	Q1	Q2	<b>Q3</b>
x16-Disponibilização de informações sobre produtos, serviços, consumidores e clientes	Q2	Q2	<b>Q3</b>	Q2

Tabela 22: Matriz-alvo para o construto "responsabilidade social" (continuação)

	Matriz - alvo			
	Cluster			
	1	2	3	4
x17-Apresenta medidas reparadoras frente aos problemas levantados pela comunidade	Q2	<b>Q3</b>	Q1	Q2
x18-Redução do consumo de energia	Q2	<b>Q3</b>	Q2	Q2
x19-Cumpre legislação ambiental	<b>Q3</b>	Q2	Q2	Q1

Fonte: elaborado pelo autor

OBS: Q3 é o quartil superior (>75%) da distribuição de frequências de responsabilidade social  
 Q2 representa os quartis intermediários da distribuição de frequências de responsabilidade social  
 Q1 é o quartil inferior (<25%) da distribuição de frequências de responsabilidade social

A partir daí, analisou-se a composição dos *clusters* e identificou-se cada um a partir de suas características principais, para o construto "responsabilidade social".

#### 4.4.4.

#### Composição e taxionomia dos *clusters* das operadoras de planos de saúde/odontológicos - segundo orientação de responsabilidade social

Os nomes dos *clusters* derivaram de sua respectiva orientação estratégica quanto à práticas de responsabilidade social. Uma descrição e uma discussão de suas principais características se segue.

##### 4.4.4.1.

##### **Cluster-1, os ambientalistas financeiramente ineficientes (28%)**

Este *cluster* é o mais populoso. As operadoras de plano de saúde/odontológicos deste *cluster* dedicam-se em alto grau de intensidade somente à práticas voltadas ao cumprimento da legislação ambiental. Porém, cumprimento de legislação ambiental é condição *sine qua non* para o funcionamento das empresas, não se caracterizando como prática de responsabilidade social relevante, sendo uma obrigação operacional.

As empresas deste *cluster* apresentam valores de Patrimônio Líquido em torno de 95% do valor da média amostral, podendo ser consideradas empresas de

porte mediano. Apresentam a pior média de lucro líquido de toda a amostra. O ROE deste *cluster* foi de -0,76, muito abaixo da média amostral (0,09).

Apesar do péssimo resultado de ROE, seus gestores possuem uma percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos (2,74) maior que a dos gestores dos demais *clusters*.

#### 4.4.4.2.

#### **Cluster-2, os engajados comunitariamente com prejuízo financeiro (24%)**

É o segundo menor *cluster*. As operadoras de plano de saúde/odontológicos deste grupo dedicam-se em alto grau de intensidade (apresentando resultados de quartis superiores) à práticas voltadas à responsabilidade social, principalmente à questões como (i) economia de energia; (ii) apresentação de medidas reparadoras frente aos problemas levantados pela comunidade; e (iii) cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa.

As empresas deste *cluster* apresentam os menores valores de Patrimônio Líquido de toda a amostra — cerca de 45% do valor da média amostral. Como já inferido, pode-se sugerir que as participantes deste *cluster* são as menores empresas do setor. Apresentam a segunda pior média de lucro líquido de toda a amostra. O ROE deste *cluster* foi de -0,23.

Seus gestores possuem uma percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos (2,27) menor que a dos gestores dos demais *clusters*.

#### 4.4.4.3.

#### **Cluster-3, os transparentes lucrativos (23%)**

É o menor *cluster*. As operadoras de planos de saúde/odontológicos deste grupo dedicam-se em alto grau de intensidade (apresentando resultados de quartis superiores) a práticas voltadas à responsabilidade social, principalmente a questões como (i) disponibilização de informações sobre produtos, serviços, consumidores e clientes; e (ii) cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa.

As empresas deste *cluster* apresentam os maiores valores de Patrimônio Líquido de toda a amostra — cerca de 133% do valor da média amostral. Como já

inferido, pode-se sugerir que as participantes deste *cluster* são as maiores empresas do setor. Apresentam a melhor média de lucro líquido de toda a amostra. O ROE deste *cluster* foi de 0,55.

Apesar do bom resultado de ROE, seus gestores possuem uma percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos (2,32) menor que a dos gestores dos *clusters* 1 e 4.

#### 4.4.4.4.

#### **Cluster-4, os legalistas e sociais com prejuízo financeiro (25%)**

É o segundo maior *cluster*. As operadoras de planos de saúde/odontológicos deste grupo dedicam-se em alto grau de intensidade (apresentando resultados de quartis superiores) à práticas voltadas à responsabilidade social, principalmente à questões como (i) atitude frente ao desrespeito aos direitos humanos; (ii) cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa; e (iii) cumprimento de requisitos não fiscalizados.

As empresas deste *cluster* apresentam, assim como o *cluster* 3, grandes valores de Patrimônio Líquido em comparação com a amostra — cerca de 129% do valor da média amostral. Como já inferido, pode-se sugerir que as participantes deste *cluster* são grandes empresas do setor. Apresentam a terceira pior média de lucro líquido de toda a amostra. O ROE deste *cluster* foi de -0,12.

Apesar do resultado ruim para o ROE, seus gestores possuem a segunda maior percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos (2,65) dentre os *clusters*.

Após esta classificação, pode-se afirmar que, para a amostra analisada, as operadoras de plano de saúde/odontológicos que possuem práticas de responsabilidade social com ênfase na transparência, disponibilização de informações sobre produtos, serviços, consumidores e clientes têm resultado de ROE melhor que as outras empresas do setor e a segunda menor percepção de crescimento de mercado entre os concorrentes.



#### 4.4.5.

#### Interseção dos *clusters* de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social

Na tentativa de se encontrar outros resultados relevantes entre as práticas de "Alianças Estratégicas", "Responsabilidade Social" e o "Desempenho" da indústria estudada, realizou-se a interseção dos *clusters* encontrados e compararam-se os melhores resultados de crescimento de mercado e ROE, como mostra a tabela 23, as figuras 16 e 17.

Tabela 23: Interseção dos *clusters* de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social

Caso	Cluster Aliança	Cluster Resp. Social	x21- Crescimento de Mercado	x31 - Média trienal do ROE	Média da Associação do cluster - x21	Média da Associação do cluster - x31
66	1	1	1	-3		
76	1	1	3	0,09		
78	1	1	5	0		
86	1	1	1	0,08		
90	1	1	3	-2,38		
93	1	1	2	0,08	2,42	-0,39
98	1	1	3	-0,07		
101	1	1	1	0,15		
102	1	1	1	0,1		
111	1	1	2	0,18		
112	1	1	2	0,03		
117	1	1	5	0,05		
8	1	2	3	0,4		
10	1	2	2	-0,16		
19	1	2	1	-0,27		
21	1	2	3	0,75		
34	1	2	2	-15,62	2,33	-1,45
35	1	2	1	0,41		
41	1	2	2	-0,06		
44	1	2	4	0,92		
60	1	2	3	0,57		
4	1	3	3	-0,26		
27	1	3	5	-2,29		
28	1	3	3	0,8		
39	1	3	3	-0,15		
40	1	3	3	0,02		
46	1	3	2	0,27	2,83	-0,08
47	1	3	4	0,2		
54	1	3	2	0		
68	1	3	2	0,83		
83	1	3	3	-0,81		
107	1	3	3	0,24		
121	1	3	1	0,2		

Tabela 23: Interseção dos *clusters* de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social (continuação)

Caso	Cluster Aliança	Cluster Resp. Social	x21- Crescimento de Mercado	x31 - Média trienal do ROE	Média da Associação do <i>cluster</i> - x21	Média da Associação do <i>cluster</i> - x31
13	1	4	4	0,2	2,38	0,07
14	1	4	5	-4,7		
23	1	4	2	2,79		
51	1	4	2	0,06		
56	1	4	1	0,69		
62	1	4	2	0,25		
110	1	4	1	0,22		
122	1	4	2	1,07		
72	2	1	2	0,03	2,60	0,28
73	2	1	1	0,07		
89	2	1	3	0,07		
92	2	1	4	1,14		
116	2	1	3	0,1		
2	2	2	1	-0,03	1,85	0,39
16	2	2	2	0,31		
25	2	2	1	3,07		
29	2	2	2	0,01		
37	2	2	3	2,11		
43	2	2	3	-1,71		
48	2	2	1	0,52		
52	2	2	1	-0,24		
58	2	2	1	0,61		
59	2	2	3	0,19		
61	2	2	3	0,09		
77	2	2	2	0		
82	2	2	1	0,2		
5	2	3	1	2,44	1,93	1,17
6	2	3	3	0,06		
7	2	3	1	0,23		
11	2	3	2	0,08		
12	2	3	3	11,32		
15	2	3	2	-0,17		
18	2	3	1	0,17		
26	2	3	1	0,15		
31	2	3	2	0,05		
32	2	3	1	0,42		
45	2	3	4	0,08		
50	2	3	1	0,13		
80	2	3	2	0,45		
96	2	3	3	1,03		
9	2	4	2	0,13	2,64	0,65
38	2	4	1	-0,07		
42	2	4	3	5,43		

Tabela 23: Interseção dos *clusters* de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social (continuação)

Caso	Cluster Aliança	Cluster Resp. Social	x21- Crescimento de Mercado	x31 - Média trienal do ROE	Média da Associação do <i>cluster</i> - x21	Média da Associação do <i>cluster</i> - x31
65	2	4	4	0,35	2,64	0,65
69	2	4	2	-0,74		
94	2	4	2	0,22		
95	2	4	3	0,2		
97	2	4	2	0,27		
106	2	4	1	1,21		
108	2	4	5	0,13		
115	2	4	4	0		
67	3	1	3	-4,55	3,12	-1,74
71	3	1	2	0,03		
74	3	1	5	0,36		
75	3	1	4	0,34		
79	3	1	1	0,08		
81	3	1	5	-4,76		
84	3	1	2	0,21		
85	3	1	5	0,05		
88	3	1	2	0,26		
99	3	1	2	-24,17		
100	3	1	3	0,28		
105	3	1	4	0,22		
113	3	1	4	0,92		
118	3	1	1	0,13		
119	3	1	2	0,82		
120	3	1	5	0,12		
123	3	1	3	0,09		
22	3	2	3	4,63	2,88	0,46
24	3	2	3	0,42		
33	3	2	4	-2,25		
36	3	2	1	0,06		
49	3	2	5	1,86		
53	3	2	3	-0,74		
57	3	2	2	0		
64	3	2	2	-0,3		
17	3	3	1	0,07	1,00	0,03
55	3	3	1	-0,01		
1	3	4	3	0,38	3,00	-0,96
3	3	4	2	-0,4		
20	3	4	3	0,02		
30	3	4	2	-6,43		
63	3	4	1	-4,73		
70	3	4	3	0,31		
87	3	4	4	0,05		
91	3	4	5	0,06		
103	3	4	2	-1,06		
104	3	4	4	0,51		
109	3	4	2	-0,35		
114	3	4	5	0,17		

Fonte: elaborado pelo autor

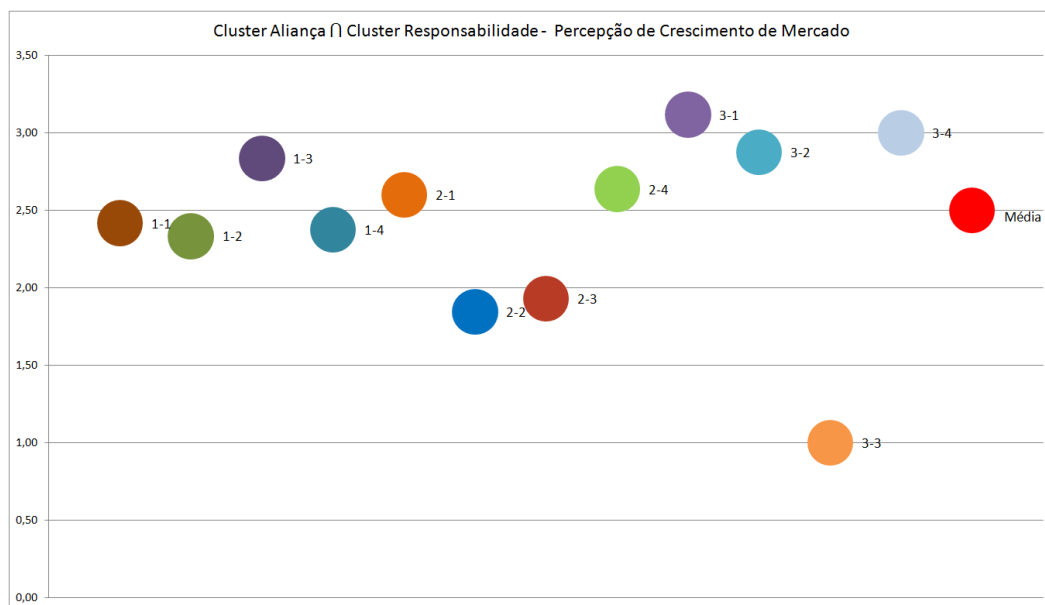


Figura 16: Interseção dos *clusters* de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social para a variável "Percepção de Crescimento"

Fonte: elaborado pelo autor

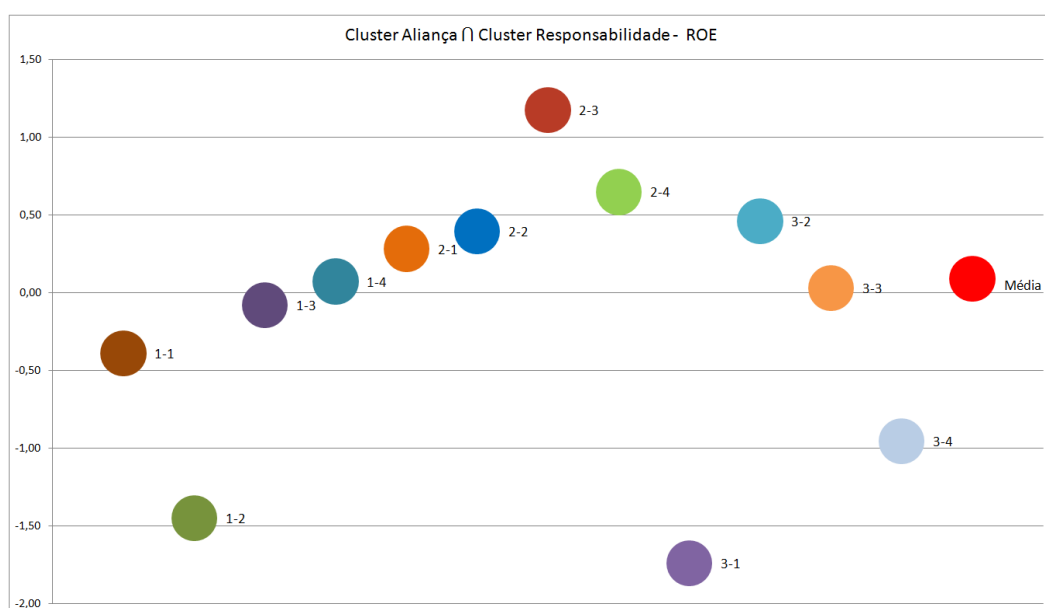


Figura 17: Interseção dos *clusters* de Alianças Estratégicas e Responsabilidade Social para a variável "Média trienal do ROE"

Fonte: elaborado pelo autor

O melhor resultado para o ROE (1,17) foi a interseção do *cluster* 2 de Alianças Estratégicas com o *cluster* 3 de Responsabilidade Social, em uma combinação de características com ênfase no aspecto mercadológico para o construto "alianças estratégicas" e transparência para "responsabilidade social". Neste *cluster*, as empresas obtiveram, em média, um ROE 1.300% maior que a

média amostral e um crescimento de lucro líquido 17% maior que seu próprio patrimônio líquido, nos últimos três anos.

O pior resultado para o ROE (-1,74) foi a interseção do *cluster* 3 de Alianças Estratégicas com o *cluster* 1 de Responsabilidade Social, em uma combinação de um *cluster* sem grandes ênfases para o construto "alianças estratégicas" e um *cluster* com ênfase somente no cumprimento da legislação ambiental para o construto "responsabilidade social". Neste *cluster*, as empresas obtiveram, em média, um ROE 1.933% menor que a média amostral e uma diminuição do lucro líquido 74% maior que seu próprio patrimônio líquido, nos últimos três anos.

Quanto à percepção "maior crescimento de mercado que os concorrentes nos últimos três anos", o melhor resultado (3,12) foi a interseção do *cluster* 3 de Alianças Estratégicas com o *cluster* 1 de Responsabilidade Social — surpreendentemente a mesma interseção que obteve o pior resultado para o ROE nos últimos três anos. A média amostral de percepção de crescimento de mercado foi de 2,52 em uma escala tipo Likert que variava de 1(muito menor que os principais concorrentes) a 5 (muito maior que os principais concorrentes).

O pior resultado para a percepção "maior crescimento de mercado que os concorrentes nos últimos três anos (1,00) foi a interseção do *cluster* 3 de Alianças Estratégicas com o *cluster* 3 de Responsabilidade Social, em uma combinação de um *cluster* sem grandes ênfases para o construto "alianças estratégicas" e um *cluster* com ênfase em transparência para o construto "responsabilidade social" (o que obteve maior ROE entre os quatro *clusters* para responsabilidade social).

Além de todos estes resultados, observa-se que os gestores dos *clusters* que obtiveram os melhores resultados para ROE nos últimos três anos possuem algumas das menores percepções de crescimento de mercado frente aos concorrentes — também se verificando o inverso.

## 5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo principal avaliar os impactos da responsabilidade social e alianças estratégicas no desempenho de indústrias, em específico, nas operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos.

A literatura acadêmica existente ainda não foi capaz de afirmar se existe relação (e qual sua direção) entre estes construtos nas indústrias, em geral. Alguns autores acreditam que práticas de responsabilidade social levariam à melhoria no desempenho (BOWEN, 1953 apud MAIGNAN e FERRELL, 2000; MOSKOWITZ, 1972; BOWMAN e HAIRE, 1975; STURDIVANT e GLINTER, 1977; FREEMAN, 1984; AUPPERLE, CARROLL e HATFIELD, 1985; DONALDSON e PRESTON, 1995; CARROLL, 1999; FOMBRUN, GARDBERG e BARNETT, 2000; WINDSOR, 2001; ORLITZKY, SCHMIDT e RYNES, 2003; MARGOLIS e WALSH, 2003; LO e SHEU, 2007; ROSSI JÚNIOR, 2009; CARROLL e SHABANA, 2010; BANERJEE, 2011; BISGAARD, HENRIKSEN e BJERRE, 2012; BEATTIE e SMITH, 2013; SERVAES e TAMAYO, 2013; TONIN e VLASSOPOULOS, 2015). Organizações como o GRI (Global Reporting Initiative), Instituto Ethos e AKATU também compartilham da mesma ideia. Para estes autores e organizações, as empresas interferem na sociedade e é preciso melhorar a interação entre eles — investindo em saúde e segurança dos empregados, no meio ambiente e na relação com consumidores, fornecedores, investidores, imprensa, ativistas e legisladores. Essa melhora no relacionamento aumentaria a reputação organizacional, criaria e consolidaria fortes alicerces capazes de suportar as intempéries econômicas e mercadológicas, e melhoraria sua capacidade de negociação com os *stakeholders*, afetando diretamente no desempenho. Os benefícios de sua implantação superariam os custos de curto prazo, sendo que boa parte das práticas de responsabilidade social estariam acompanhadas de simples mudanças comportamentais, sem custo adicional algum.

Outros autores como Friedman (1970), Vance (1975), Alexander e

Buchholtz (1978) e Abbott e Monsen (1979) não encontraram argumentos ou evidências de relação entre a responsabilidade social e o desempenho das empresas.

Quanto às alianças estratégicas, todos os autores consultados destacavam seus benefícios, como sendo uma excelente forma de compartilhamento de ideias, tecnologias, redes, logística, novos mercados, valiosos acessos a recursos estratégicos e informações e aumento do conhecimento (proveniente muitas vezes de parcerias com institutos de tecnologia e universidades), além do compartilhamento de custos e riscos, levando a uma clara melhoria no desempenho organizacional (FRIEDMANN e KALMANOFF, 1961; FRANKO, 1971; POWELL, KOGUT e SMITH-DOERR, 1996; EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1996; DOZ, 1996; UZI, 1997; GULATI e GARGIULO, 1999; BAUM, CALABRESE e SILVERMAN, 2000; HAMILTON, 2009; ROWLEY, BEHRENS e KRACKHARDT, 2000; AHUJA, 2000; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; BEVAN e HOOD, 2006; HECKMAN *et al.*, 2011; LIN, C. *et al.*, 2012; EIJKENAAR, 2012; DUYSTERS *et al.*, 2012; SAKARYA *et al.*, 2012; DE LEEUW, LOKSHIN e DUYSTERS, 2014; ROLAND e CAMPBELL, 2014; HOLLOWAY e PARMIGIANI, 2014; HEARLD e ALEXANDER, 2014; MARTIN-RIOS, 2014; OZMEL e GULER, 2015; FORÉS e CAMISÓN, 2016; SATTA *et al.*, 2016; GHOSH, RANGANATHAN e ROSENKOPF, 2016).

Alguns autores (WILLIAMSON, 1985; DE WIT e MEYER, 2010; TERJESEN *et al.*, 2011; YANG, LIN e PENG, 2011; WALTER, WALTER e MÜLLER, 2015) indicaram, porém, alguns problemas que poderiam acontecer na formação das alianças estratégicas, como dificuldades de transição, diferenças culturais, criação de atividades de coordenação da aliança desnecessárias, problemas com a coordenação de recursos, diferenças de estilos operacionais e ameaça de comportamento oportunista (apropriação do conhecimento, por exemplo). Apesar dos problemas possíveis, os autores ressaltaram a relação positiva entre a formação de alianças estratégicas e a melhora no desempenho organizacional.

Revisitando os objetivos secundários propostos nesta tese para se alcançar o objetivo principal, optou-se primeiramente pela operacionalização dos construtos, por meio de revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas do setor com o

intuito de selecionar indicadores que eles reconhecessem como aplicáveis às operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos.

Para o construto "responsabilidade social" foram encontradas 32 variáveis na literatura acadêmica, que levadas aos especialistas elegeram 25 variáveis que se aplicavam ao cenário nacional e que, por aproximação de significados e características, foram reduzidas para 12 variáveis: (1) mecanismos para coibir discriminação e assegurar diversidade de funcionários; (2) qualidade no atendimento dos clientes, antes, durante e depois da venda; (3) cumprimento de requisitos legais, mesmo sem fiscalização adequada; (4) cumprimento da legislação local e comportamento ético dos funcionários; (5) exigência do cumprimento de padrões éticos pelos fornecedores; (6) análise dos impactos econômicos, sociais e ambientais da empresa; (7) canais informais para tratamento de casos de desrespeito aos direitos humanos contra os *stakeholders*; (8) manutenção de contratos formais de trabalho; (9) disponibilização ao consumidor de informações detalhadas sobre seus produtos, serviços e clientes; (10) medidas reparadoras às reclamações e manifestações da comunidade; (11) redução do uso de materiais e energia elétrica; (12) cumprimento da legislação ambiental.

Para o construto "alianças estratégicas" foram encontradas 44 variáveis na literatura acadêmica, que levadas aos especialistas elegeram 24 variáveis que se aplicavam ao cenário nacional e que, por aproximação de significados e características, foram reduzidas para 6 variáveis: 1) construção de conhecimento sobre experiência regulatória ou mercadológica, em cooperação com outras operadoras; (2) construção de conhecimento para geração de habilidades, talento gerencial ou de novas competências em cooperação com outras operadoras; (3) acesso à matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra a preços mais baixos do que os da concorrência pela cooperação estratégica com o fornecedor; (4) desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços ou processos em cooperação com universidades, hospitais ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo; (5) acesso a novos clientes em cooperação com outras organizações (sindicatos, associações); (6) diminuição do risco, partilhando grandes investimentos com outras operadoras de plano de saúde/odontológico. Para o construto "desempenho" foram encontradas 27 variáveis subjetivas na literatura acadêmica, que levadas aos especialistas elegeram 22 variáveis que se aplicavam ao cenário nacional e que, por aproximação de significados e características,



foram reduzidas para 4 variáveis, todas medidas em relação aos concorrentes: (1) nível de reclamações de clientes; (2) participação de mercado; (3) crescimento da empresa; (4) solidez da posição financeira da empresa. As medidas objetivas utilizadas foram as que constavam nos relatórios financeiros anuais das empresas: Retorno sobre Ativos (ROA) e Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE).

Obtidas as variáveis que operacionalizariam os construtos em questão, partiu-se — ainda dentro dos objetivos secundários, em segundo lugar — para o teste empírico (*survey*) com os gestores de todas as operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos, com o objetivo de se verificar a relação entre os construtos, especificamente para este setor. Gestores de 123 empresas (9,5%) de um universo de 1.297 operadoras de plano de saúde/odontológicos no Brasil responderam ao questionário. A análise estatística utilizou Análise de *Cluster*, MANOVA e ANOVA.

Apesar de ter-se encontrado um maior número, na literatura acadêmica, de autores que percebiam uma relação entre responsabilidade social e desempenho (como descrito a seguir), os resultados da pesquisa desta tese não confirmaram a relação.

Para as alianças estratégicas, as análises estatísticas mostraram haver relação com o desempenho. Os resultados indicaram que a adoção de práticas como 1) construção de conhecimento sobre experiência regulatória ou mercadológica, em cooperação com outras operadoras; (2) construção de conhecimento para geração de habilidades, talento gerencial ou de novas competências em cooperação com outras operadoras; (3) desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços ou processos em cooperação com universidades, hospitais ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo; (4) acesso a novos clientes em cooperação com outras organizações (sindicatos, associações); (5) diminuição do risco, partilhando grandes investimentos com outras operadoras de plano de saúde/odontológico — possuem relação com o desempenho das empresas do setor, especificamente com a média trienal do ROE nos últimos três anos e com a percepção de crescimento de mercado nos últimos três anos. Os melhores resultados de ROE foram para as operadoras de plano de saúde/odontológicos que possuíam alianças estratégicas com maior atenção nas práticas 1, 2, 4 e 5.

Ainda revisitando os objetivos secundários desta tese, houve o propósito de se identificar padrões de orientação estratégica das operadoras brasileiras de

planos de saúde/odontológicos quanto à adoção das práticas de alianças estratégicas e de responsabilidade social e sua relação com seu desempenho. A partir destes padrões, obtiveram-se os seguintes grupos quanto às práticas de alianças estratégicas: (1) os engajados tecnológicos; (2) os dedicados mercadológicos; e (3) os desfocados pouco eficientes. Quanto às práticas de responsabilidade social, identificaram-se quatro grupos: (1) os ambientalistas financeiramente ineficientes; (2) os engajados comunitariamente com prejuízo financeiro; (3) os transparentes lucrativos; e (4) os legalistas e sociais com prejuízo financeiro.

### 5.1. Implicações para a teoria

Os padrões de orientação estratégica que as operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos adotam quanto às práticas de alianças e de responsabilidade social e sua relação com seu desempenho levaram as 123 empresas participantes da pesquisa a serem agrupadas em *clusters* que tendem a ser semelhantes quanto a suas ações e resultados. A criação de uma taxionomia para essas empresas, por estes padrões de orientação, pode ser considerado um resultado expressivo e inédito para a teoria envolvendo especificamente este setor e os construtos abordados.

Por meio da revisão bibliográfica e entrevistas com os gestores das operadoras, encontrou-se 103 variáveis para a operacionalização dos construtos "responsabilidade social", "alianças estratégicas" e "desempenho", uma contribuição teórica para futuros estudos.

Quanto às práticas de responsabilidade social, as análises estatísticas mostraram não haver relação com o desempenho. Os últimos estudos que concluíram não haver relação entre estes dois construtos datam da década de 1970, porém a grande maioria dos autores (principalmente a literatura recente) indica que exista relação entre estes dois construtos.

Como os estudos nesta área são realizados, quase em sua totalidade, em países desenvolvidos, poder-se-ia supor que os resultados encontrados nesta tese — por se tratar de um estudo em um país emergente — estariam associados aos da literatura internacional antiga (da década de 1970), especulando-se que as

empresas brasileiras ainda se encontrariam em um nível comparável de práticas de responsabilidade social às empresas de países desenvolvidos daquela época. Porém, estudos recentes semelhantes realizados no Brasil e em outros países emergentes demonstraram haver relação entre a responsabilidade social e o desempenho organizacional. Novamente visitando a literatura consultada, Sunityo-Shauki e Siregar (2007), ao estudarem empresas listadas na bolsa de valores da Indonésia, identificaram que as práticas de governança corporativa influenciaram o desempenho (ROA e ROE) nas organizações. Da mesma forma, Wahyuni e Prabowo (2012) revelaram resultados positivos semelhantes nas empresas listadas no Vietnã. Rossi Júnior (2009), ao estudar uma amostra de empresas brasileiras não financeiras que compunham o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, confirmou que a responsabilidade social exercia um impacto positivo no valor da empresa. Kalezić (2012), em um estudo com 43 empresas do setor bancário em Montenegro, considerou que a qualidade da prática de governança corporativa estava associada positivamente ao desempenho dessas organizações. Não se pode, portanto, evidenciar que mercados emergentes ainda estejam experimentando a atmosfera encontrada em países desenvolvidos na década de 1970, época em que os resultados de não-relação entre os construtos "responsabilidade social" e "desempenho" eram encontrados em maior número na literatura.

Os resultados da pesquisa ainda mostraram não haver diferença estatística significativa entre os *clusters* de responsabilidade social.

Quanto às práticas de alianças estratégicas, as análises estatísticas mostraram haver relação com o desempenho, mas somente com o ROE e a percepção de crescimento em relação aos concorrentes.

## **5.2. Implicações gerenciais**

Em um atual cenário econômico preocupante para as operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos em que (i) milhões de consumidores deixaram os planos, diminuindo consideravelmente as receitas provenientes das mensalidades e sem a correspondente contrapartida de redução de custos de manutenção de sua estrutura e (ii) novos *players*, aproveitando-se desta brecha

começaram a oferecer produtos e serviços mais baratos (mesmo que estritamente essenciais) configurando-se como novos concorrentes neste setor, faz-se importante identificar quais os *clusters* e suas práticas que se destacam neste cenário nebuloso e sombrio.

Os resultados da pesquisa mostraram que para a prática de alianças estratégicas, o *cluster* "os dedicados mercadológicos" apresenta ROE superior ao dos *clusters* "os engajados tecnológicos" e "os desfocados pouco eficientes". Ou seja, operadoras brasileiras de planos de saúde/odontológicos que priorizaram o desenvolvimento conjunto com outras operadoras sobre experiência regulatória ou de mercado; geração de habilidades, talento gerencial ou novas competências; acesso a novos clientes em colaboração com sindicatos e associações; e diminuição do risco, partilhando grandes investimentos, são superiores às demais. O pior resultado de ROE encontrado foi para o *cluster* que pouco ou nada priorizou alianças estratégicas, denominado "os desfocados pouco eficientes".

Dos quatro *clusters* formados para a prática de responsabilidade social, os três *clusters* que focaram em questões ambientais, comunitárias, legais e sociais (denominados "os ambientalistas financeiramente ineficientes"; "os engajados comunitariamente com prejuízo financeiro"; e "os legalistas e sociais com prejuízo financeiro") obtiveram resultados negativos para ROE. O pior resultado de ROE encontrado foi para o *cluster* que priorizou as questões ambientais. Somente o *cluster* que priorizou a transparência e questões como disponibilização de informações sobre produtos, serviços, consumidores e clientes; e cumprimento, pelos fornecedores, dos mesmos padrões éticos da empresa obteve ROE positivo.

Ao se realizar a interseção dos melhores resultados para as práticas de responsabilidade social e alianças estratégicas (teoricamente, as melhores práticas gerenciais que levaram a melhores resultados de ROE) chegou-se a uma combinação de características com ênfase na transparência para "responsabilidade social" e no aspecto mercadológico para o construto "alianças estratégicas". Os gestores/operadoras de planos de saúde/odontológicos que experimentaram este conjunto de práticas obtiveram, em média, ROE e crescimento de lucro líquido superiores. Empresas que enfatizaram somente o cumprimento da legislação ambiental para o construto "responsabilidade social" e não enfatizaram nenhum aspecto para o construto "alianças estratégicas" obtiveram ROE substancialmente

inferior e uma diminuição do lucro líquido maior que seu próprio patrimônio líquido.

Esta pesquisa mostrou que diferentes combinações de práticas de responsabilidade social e/ou alianças estratégicas levaram a diferentes resultados de desempenho nos diferentes *clusters*, sendo possível identificar as práticas mais bem sucedidas.

Como o estudo mostrou não haver relação das práticas de responsabilidade social com o desempenho, analisando somente sob esta ótica, o investimento em ações de responsabilidade social poderia ser diminuído ou eliminado. Porém, tal ação deve ser vista com cautela, principalmente pelos fatos já mencionados: (i) os últimos estudos que concluíram não haver relação entre estes dois construtos foram há cerca de 40 anos; (ii) existem poucos estudos sobre os determinantes de desempenho das operadoras de plano de saúde/odontológicos no Brasil; e (iii) a grande maioria dos autores indica que existe relação entre estes dois construtos.

### **5.3. Sugestões para futuros estudos**

Potenciais caminhos para futuras pesquisas podem ser ressaltados. Como o tema é amplamente debatido, este estudo traz algumas contribuições para a literatura acadêmica, proporcionando resultados que poderão ser futuramente comparados aos de outros estudos a serem realizados em momentos e até mesmo em setores diferentes.

Pesquisas futuras e outros trabalhos poderiam reexaminar as relações aqui estudadas sob a ótica de outros *stakeholders*.

Por fim, estudos futuros poderiam adotar diferentes metodologias, tais como projetos de pesquisa qualitativa para examinar a relação entre responsabilidade social, alianças estratégicas e desempenho, principalmente nas operadoras de plano de saúde/odontológicos que obtiveram desempenho superior durante o período de crise econômica brasileira desta década, para analisar quais as práticas de sucesso em condições adversas.

## 6.

### Referências bibliográficas

ABBASI, M. S.; HASSOUNA, M.; SHAH, F. Social, Organizational, Demography and Individuals' Technology Acceptance Behaviour: A Conceptual Model. **European Scientific Journal**, v. 11, p. 48-76, 2015.

ABBOTT, W. F.; MONSEN, J. R. On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosure as a method of measuring corporate social involvement. **Academy of Management Journal**. v. 22, p. 501–515. 1979.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Dados contábeis e financeiros - 2016**. Disponível em <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor>>. Acesso em: 05 maio. 2016.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Sala de situação**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor/sala-de-situacao>>. Acesso em: 01 fevereiro. 2017.

AHI, P.; SEARCY, C. Assessing sustainability in the supply chain: A triple bottom line approach. **Applied Mathematical Modelling**, v. 39, n. 10–11, p. 2882-2896, 2015.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.

AKATU. **Pesquisa 2010 - O Consumidor Brasileiro e a Sustentabilidade: Atitudes e Comportamentos frente o Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a Responsabilidade Social**. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/Publicacoes/Percepcao-do-Consumidor>> Acesso em: 03 abril. 2012.

ALEXANDER, G.; BUCHHOLZ, R. Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance. **The Academy of Management Journal**, v. 21, p. 479-486, 1978.

ALLEDI FILHO, C. **Ética, transparência e responsabilidade social corporativa**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2002.

ALTAMONY, H.; ALSHURIDEH, M.; OBEIDAT, B. Information systems for competitive advantage: Implementation of an organisational strategic management process. In **Proceedings of the 18th IBIMA conference on**

**innovation and sustainable economic competitive advantage: From regional development to world economic**, Istanbul, Turkey, 9th-10th, 2012.

AUPPERLE, K. E.; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J. D. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 28, p. 446–463, 1985.

BAKER, T. L.; MEYER, T.; CHEBAT, J. Cultural impacts on felt and expressed emotions and third party complaint relationships. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 7, p. 816-822, 2013.

BANERJEE, S. B. Embedding Sustainability Across the Organization: A Critical Perspective. **Academy of Management Learning e Education**, v. 10, n. 4, 719–731, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva** - 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAUM, J; CALABRESE, T; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition e startups' performance in canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 267–294, 2000.

BAUMOL, W. J. Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis. **The American Economic Review**, v. 57, n. 3, p. 415-426, 1967.

BEAMISH, P. W. The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. **Columbia Journal of World Business**, v. 20, p. 13-19, 1985.

BEATTIE, V., SMITH, S., Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate. **The British Accounting Review**, v. 45, n. 4, p. 243–254, 2013.

BERGER, I.; CUNNINGHAM, P.; DRUMWRIGHT, M. Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration. **California Management Review**, v. 47, n. 1, p. 58-90, 2003.

BERKHIN, P. A Survey of Clustering Data Mining Techniques. In: KOGAN, J.; NICHOLAS, C.; TEBOULLE, M. (Org.). **Grouping Multidimensional Data: Recent Advances in Clustering**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, p. 25–71, 2002.

BERNSTEIN, R., BUSE, K.; BILIMORIA, D. Revisiting Agency and Stewardship Theories. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 26, p. 489-498, 2016.

BEVAN, G., HOOD, C. What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System. **Public Administration**, v. 84, p. 517–538, 2006.

BISBE, J.; MALAGUENO, R. Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? **Management Accounting Research**, v. 23, p. 296–311, 2012.

BISGAARD, T.; HENRIKSEN, K.; BJERRE, M. Green Business Model Innovation: Conceptualisation, Next Practice and Policy. **Nordic Innovation Report**, Oslo, 2012.

BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56, 2014.

BOCKEN, N.; ALLWOOD, J. Strategies to reduce the carbon footprint of consumer goods by influencing stakeholders. **Journal of Cleaner Production**, v.35, p. 118–129, 2012.

BOURNE, M; MELNYK, S.A.; BITITCI, U; PLATTS, K; ANDERSEN, B. Emerging issues in performance measurement. **Management Accounting Research**, v. 25, p. 117–118, 2014.

BOWMAN, E. H.; HAIRE, M. A strategic posture toward corporate social responsibility. **California Management Review**, v. 18, p. 49–58, 1975.

BOYD, B; BERGH, D; IRELAND, D; KETCHEN, D.. Construct measurement in strategic management. **Organizational Research Methods**, v. 16, p. 3-14, 2013.

CAMERON, K. **Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance**. Second edition, London: Berrett-Koehler Publishers, 2012.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 85–105, 2010.

CASILLAS, J., ACEDO, F. Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR. **Family Business Review**, v. 20, p. 141–162, 2007.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: M.I.T. Press. 1962.

CHEN, K. Improving importance-performance analysis: The role of the sone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. **Tourism Management**, v. 40, p. 260–272, 2014.



CHENG, M. M; COYTE, R. The effects of incentive subjectivity and strategy communication on knowledge-sharing and extra-role behaviours. **Management Accounting Research**, v. 25, p. 119–130, 2014.

CHOUINARD, Y.; STANLEY, V. **The Responsible Company**. Patagonia Inc. 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.

CORPORATE KNIGHTS. **2015 Global 100: an index of the Global 100 most sustainable corporations in the world**. Disponível em: <<http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>>. **Acesso em: 02 fevereiro. 2016.**

COSTA, L. S. de V. **O coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas como forma de influenciar o ambiente e melhorar o desempenho de empresas**. Tese (Doutorado em Administração) — Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Administração, 2006.

COVIN, J.; MILES, M. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-64, 1999.

CROES, R., KUBICKOVA, M. From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. **Journal of Destination Marketing e Management**, vol. 2, p. 146-154, 2013.

CULPAN, R. A fresh look at strategic alliances: research issues and future directions. **International Journal of Strategic Business Alliances**, v. 1, p. 4-23, 2009.

DE LEEUW, T.; LOKSHIN, B.; DUYSTERS, G. Returns to alliance portfolio diversity: the relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 1839-1849, 2014.

DE WIT, B; MEYER, R. **Strategy - Process, Content, Context: An International Perspective**, Fourth edition, London: Thomson Learning, 2010.

DELLA CORTE, V. Value creation, value distribution and the talented CEO. **Corporate Ownership e Control**, v. 11, p. 493-534, 2013.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. Campinas: Autores Associados, 1999.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65, 1995.

DONG, Y.; PENG, C. Y. J. **Principled missing data methods for researchers**. SpringerPlus, 2013.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 55–83, 1996.

DUTESCU, A., POPA, A., E PONORÎCĂ, A. Sustainability of the tourism industry, based on financial key performance indicators. **Amfiteatru Economic**, v. 16, p. 1048-1062, 2014.

DUYSTERS, G.; HEIMERIKS, K. H.; LOKSHIN, B.; MEIJER, E.; SABIDUSSI, A. Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability. **European Management Review**, v. 9, p. 139–152, 2012.

EIJKENAAR, F. Pay for Performance in Health Care: An International Overview of Initiatives **Medical Care Research and Review**, v. 69, p. 251–276, 2012.

EINWILLER, S. A.; STEILEN, S. Handling complaints on social network sites — An analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. **Public Relations Review**, v. 41, n. 2, p. 195-204, 2015.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. **Organization Science**, v. 7, p. 136 –150, 1996.

ELBANNA, S., EID, R., KAMEL, H. Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 51, p. 105-114, 2015.

ENGELS, F. **Die Lage der arbeitenden Klasse in England**. Disponível em: <<http://www.internationalesozialisten.de/Buecher/Klassiker/Friedrich%20Engels,%20Die%20Lage%20der%20arbeitenden%20Klasse%20in%20England.pdf>>. 1845. Acesso em: 08 abril. 2012.

FAMINOW, M., AND S VOSTI. **Livestock – deforestation links: policy issues in the western Brazilian Amazon**. Disponível em: <<http://www.fao.org/WAIRDOCS/LEAD/X6139E/X6139E00.HTM>>. Publicado em 1998. Acesso em: 15 janeiro. 2016.

FIFKA, M. S. Corporate Responsibility Reporting and its Determinants in Comparative Perspective — a Review of the Empirical Literature and a Meta-analysis. **Business Strategy and Environment**, v. 22, p. 1-35, 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO (a). **Planos de saúde enfrentam crise e procuram alternativas**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/>>

mercado/2016/08/1806351- planos-de-saude-enfrentam-crise-e-procuram-alternativas.shtml>. Edição de 18 agosto 2016. Acesso em: 1 fevereiro. 2017.

FOLHA DE SÃO PAULO (b). **Odebrecht assina acordo de leniência com procuradores da Lava Jato.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/12/1837429-odebrecht-assina-acordo-de-leniencia-com-procuradores-da-lava-jato.shtml>>. Edição de 01 dezembro 2016. Acesso em: 6 dez. 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Dilma mantém 'pedaladas fiscais' em 2015 mesmo sob contestação do TCU.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/06/1645916-reprovadas-pelo-tcu-pedaladas-com-bancos-continuam-a-ocorrer-em-2015.shtml>>. Edição de 22 junho 2015. Acesso em: 6 jan. 2016.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. **Business and Society Review**, v. 105, p. 85-106, 2000.

FORÉS, B.; CAMISÓN, C. Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? **Journal of Business Research**, v. 69, p. 831-848, 2016.

FRANCO-SANTOS, M., LUCIANETTI, L., BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems; a review of their consequences and framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 79-119, 2012.

FRANKO, L. G. **Joint Venture Survival in Multinational Corporations.** New York, NY: Praeger, 1971.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, v. 13, p. 122-126, 1970.

FRIEDMANN, W. G.; KALMANOFF, G. **Joint International Business Venture.** New York, NY: Columbia University Press, 1961.

GARETTI, M.; TAISCH, M. Sustainable manufacturing: trends and research challenges. **Production Planning & Control**, v. 23, p. 2-3, 2012.

GHABAYEN, M. A. Board characteristics and firm performance: Case of Saudi Arabia. **International Journal of Accounting and Financial Reporting**, v. 2, n. 2, p. 168-200, 2012.

GHOSH, A; RANGANATHAN, R ; ROSENKOPF, L. The impact of context and model choice on the determinants of strategic alliance formation:

Evidence from a staged replication study. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 11, p. 2204-2221, 2016.

GRI - Global Reporting Initiative. **Tradução da parte 1 das Diretrizes G4 para o português do Brasil – Princípios para Relato e Conteúdos Padrão.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>>. Acesso em: 8 janeiro. 2016.

GROSCHL, S.; ARCOT, S. Female hospitality executives and their effects on firm performance. **Tourism and Hospitality Research**, v. 14, p. 143-151, 2014.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 397-420, 1999.

GULATI, R; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, R; NOHRIA, N; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. Seventh edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009.

HAMANN, P. M.; SCHIEMANN, F.; BELLORA, L.; GUENTHER, T. W. Exploring the dimensions of organizational performance. **Organizational Research Methods**, v.16, p. 3-14, 2013.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 83-103, 1991.

HAMILTON, T. E. Accountability in Health Care – Transplant Community Offers Leadership. **American Journal of Transplantation**, v. 9, p. 1287–1293, 2009.

HARRISON, A. E.; MARTIN, L. A.; NATARAJ, S. Learning versus Stealing: How Important Are Market-Share Reallocations to Indias Productivity Growth? **World Bank Economic Review**, v. 27, p. 202-228, 2013.

HASSOUNA, M.; ELYAS, T.; TRAB, A. M. S. Customer Churn in Mobile Markets: A Comparison of Techniques. **International Business Research**, v. 8, p. 224-237, 2015.

HEARLD, L. R.; ALEXANDER, J. A. Governance Processes and Change Within Organizational Participants of Multi-sectoral Community Health Care Alliances: The Mediating Role of Vision, Mission, Strategy Agreement and Perceived Alliance Value. **American Journal of Community Psychology**, v. 53, p. 185–197, 2014.

HECKMAN, J. J.; CAROLYN. J. H.; PASCAL C.; GERALD, M.; JEFFREY, S. **The Performance of Performance Standards**. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2011.

HEENETIGALA, K.; ARMSTRONG, A. **The impact of corporate governance on firm performance in an unstable economic and political environment: Evidence from Sri Lanka**, in 2012 Financial Markets & Corporate Governance Conference, Melbourne, Australia 12th-13th april, 2012.

HOLLOWAY, S.; PARMIGIANI, A. Friends and profits don't mix: the performance implications of repeated partnerships. **Academy of Management Journal**, v. 59, p. 460-478, 2014.

HON, A.; CHAN, W. Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 54, p. 199-210, 2013.

HOURNEAUX JR. F.; HRDLICKA, H. A.; GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. The use of environmental performance indicators and size effect: A study of industrial companies. **Ecological Indicators**, v. 36, p. 205-212, 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Abertura econômica brasileira**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 06 novembro. 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade**. São Paulo, 2011.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis - 2014**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-responsaveis/#.WLcbH28rLIU>>. Acesso em: 06 janeiro. 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Missão**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WLwTUm8rLIU>>. Acesso em: 08 janeiro. 2016.

JORDAN, B. D.; KIM, S.; LIU, M. H. Growth opportunities, short-term market pressure, and dual-class share structure, **Journal of Corporate Finance**, v. 41, p. 304-328, 2016.

JÖRESKOG, K. G. **Testing structural equation models**. In: BOLLEN, K. A.; LONG, J. S. (Ed.). Testing structural equation models. Thousand Oaks: Sage, p. 294-316, 1993.

KALEZIC, Z. Corporate governance and firm performance with special reference to the banking system: empirical evidence from Montenegro. **Journal of Central Banking Theory and Practice**, vol. 2, p. 19-54, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KEDIA, B. L.; RHEW, N. D.; GAFFNEY, N. T.; CLAMPIT, J. A. Emerging Market Multinationals: Coopetition for Global Growth. **Thunderbird International Business Review**, v. 58, p. 515-526, 2016.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KÖSEOGLU, M. A.; TOPALOGLU, C.; PARNELL, J. A.; LESTER, D. L. Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 81-91, 2013.

KRUGER, L.; MOSTERT, P. The influence of relationship intention and population group on South African cell phone users' positive attitude towards complaining. **International Retail and Marketing Review**, v. 12, p. 19-32, 2016.

LAMPORT, M. J.; LATONA, M. N.; SEETANAH, B.; SANNASSEE, R. V. **Relationship between Corporate governance and firm performance: Evidence from a sample of Top 100 Mauritian companies**. In Cambridge Business & Economics Conference, Cambridge, UK, p. 1-31, 2011.

LEE, C.; HALLAK, R.; SARDESHMUKH, S. R. Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. **Tourism Management**, v. 53, p. 215-228, 2016.

LIMA, J. V. R. B. C.; GAVARD, F. Os tensionamentos entre o global e o local: as ações de responsabilidade socioambiental da Aracruz Celulose e Papel. **Interações (Campo Grande)**, v. 14, n. 2, p. 213-224, 2013.

LIN, C.; WU, Y.; CHANG, C.; WANG, W.; LEE, C. The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective. **Technovation**, v. 32, n. 5, p. 282-292, 2012.

LIN, L. The impact of service innovation on firm performance. **Service Industries Journal**, v. 33, p. 1599-1632, 2013.

LITTLE, R. J. A.; RUBIN, D. B.. **Statistical Analysis with Missing Data**, Second Edition. John Wiley & Sons, Inc., 2014.

LO, S; SHEU, H. Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, p. 345-357, 2007.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, p. 135-172, 1996.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. **Journal of Business Ethics**, v. 23, 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman., 2012.

MANGIONE, T. W. **Mail surveys: Improving the quality**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

MARGOLIS, J. D., e WALSH, J. P. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 268-305, 2003.

MARTIN-RIOS, C. Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 190-199, 2014.

MASA'DEH, R.; TAYEH, M.; AL-JARRAH, I. M.; TARHINI, A. Accounting vs. Market-based Measures of Firm Performance Related to Information Technology Investments. **International Review of Social Sciences and Humanities**, v. 9, p. 129-145, 2015.

McAFEE, P. A. Enterprise 2.0 - The Dawn of Emergent Collaboration. **Management of Technology and Innovation**, v. 47, p. 21-28, 2006.

McGRAW, A. P.; WARREN, C.; KAN, C. Humorous Complaining. **Journal of Consumer Research**, v. 41, n. 5, p. 1153-1171, 2015.

McGUIRE, J.W. **Business and Society**. New York: McGraw Hill, 1963.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, p. 173-186, 2014.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, C. C.; WASHBURN, N. T.; GLICK, W. H. The myth of firm performance. **Organization Science**, v. 24, p. 948-964, 2013.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOROSAN, C. Toward an integrated model of adoption of mobile phones for purchasing ancillary services in air travel . **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n. 2, p. 246-271. 2014.

MOSKOWITZ, M. Choosing socially responsible stocks. **Business and Society Review**, v. 1, p. 71-75. 1972.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. **Strategy e Leadership**, v. 25, n. 6, p. 28-33, 1997.

NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. **Tourism Management**, v. 40, p. 224-232, 2014.

NIST/SEMATECH. **E-Handbook of Statistical Methods**. Publicado em 2012. Disponível em: <<http://www.itl.nist.gov/div898/handbook/>, date>. Acesso em: 12 fevereiro. 2016.

NOONE, B.; CANINA, L.; ENS, C. Strategic price positioning for revenue management: The effects of relative price position and fluctuation on performance. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 12, p. 207-220, 2013.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Com mudança contábil, Petrobras eleva lucro e pode reforçar caixa do governo**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,petrobras-reverte-prejuizo-e-lucra-r-6-2-bi-no-2-trimestre,161587e>>. Edição de 12 de julho 2013. Acesso em: 27 julho. 2014.

OBEIDAT, B. Y.; ABDALLAH, A. B. The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. **International Journal of Business and Management**, v. 9, p. 9-26, 2014.

OBEIDAT, B. Y.; AL-SURADI, M. The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. **Management Research Review**, v. 39, p. 25-40, 2016.

OLIVEIRA, F. F. de; MOURA-LEITE, R. C. As práticas de responsabilidade social de empresas modelo em sustentabilidade. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 1, p. 249-284, 2014.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 403–441, 2003.

OTHEITIS, N.; KUNC, M. Performance measurement adoption and business performance: An exploratory study in the shipping industry. **Management Decision**, v. 53, p. 139-159, 2015.

OZMEL, U.; GULER, I. Small fish, big fish: The performance effects of the relative standing in partners' affiliate portfolios. **Strategic Management Journal**, v. 36, p. 2039–2057, 2015.

OZMENT, S. **The corporate ecosystem Services review case study: Walmart Brazil**. Case study of World Resource Institute, 2012. Disponível em: <[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00JJZR.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JJZR.pdf)>. Acesso em: 12 fevereiro. 2016.



PARKHE, A. Messy' research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 18, p. 227-268, 1993.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. John Wiley e Sons, New York, 1959.

PETROBRAS. **Nota à imprensa: Resultados do Exercício de 2014 Auditados**. Disponível em: <<http://download.uol.com.br/noticias/petrobras-resultado-2014.pdf>>. Publicado em 22 de abril de 2015. Acesso em: 03 janeiro. 2016.

PETROBRAS. **Produção de Biocombustíveis**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/producao-de-biocombustiveis/>>. Acesso em: 03 janeiro. 2016.

PICCOLI, G.; LUI, T. W. The competitive impact of information technology: Can commodity IT contribute to competitive performance? **European Journal of Information Systems**, v. 23, p. 616-628, 2014.

POLLACK, J.; AGUINNIS, H. **Latest impact factor information attached** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida de haguinis@indiana.edu em 30 julho. 2014.

PORTAL ACTION. **Portal estatístico**. Disponível em: <<http://www.portalaction.com.br/estatistica-basica/31-boxplot>>. Acesso em 30 novembro. 2016.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

POST, C.; RAHMAN, N.; MCQUILLEN, C. From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 2, p 423-435, 2015.

POWELL, W.; KOGUT, K.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p.116-145, 1996.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PRIETO, A. J. A method for translation of instruments to other languages. **Adult Education Quarterly**, v. 43, n. 1, p. 1-14, 1992.

REVISTA EXAME. **Contabilidade eleva lucro da Petrobras, dizem analistas**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/contabilidade-eleva-lucro-da-petrobras-dizem-analistas--2>>. Edição de 11 de julho de 2013. Acesso em: 27 julho. 2014.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. **Journal of Management**, v. 35, p. 718-804, 2009.

RODRIGUEZ, A. R., E NAVARRO, J. R. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 981-1004, 2004.

ROLAND, M.; S. CAMPBELL. Successes and Failures of Pay for Performance in the United Kingdom. **The New England Journal of Medicine**, v. 370, p. 1944–1949, 2014.

ROMANI, S.; GRAPPI, S.; DALLI, D. Emotions that drive consumers away from brands: Measuring negative emotions toward brands and their behavioral effects. **International Journal of Research in Marketing**, v. 29, n. 1, p. 55-67, 2012.

ROSSI JÚNIOR, J. L. **What is the Value of Corporate Social Responsibility? An answer from the Brazilian Sustainability Index**. IV Encontro de Estudos em Estratégia - ANPAD 3 Es. Recife, 2009.

ROWLEY, T; BEHRENS, D; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

SAKARYA, S.; BODUR, M.; YILDIRIM-ÖKTEM, Ö.; SELEKLER-GÖKSEN, N. Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. **Journal of Business Research**, v. 65, p. 1710-1720, 2012.

SATTA, G.; PAROLA, F.; PENCO, L.; DE FALCO, S. E. Insights to technological alliances and financial resources as antecedents of high-tech firms' innovative performance. **R&D Management**, v. 46, n. 1, p. 127–144, 2016.

SAUERBRONN, J. F. R., CERCHIARO, I. B.; AYROSA, E. A. T. Uma discussão sobre métodos alternativos em pesquisa acadêmica de marketing. **Revista Gestão e Sociedade**, v.5, n. 12, p. 254-269, 2011.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95-119, 2012.

SCHEFFER, M. O capital estrangeiro e a privatização do sistema de saúde brasileiro. **Caderno Saúde Pública**, v. 31, p. 663-666, 2015.

SEBRAE. **Clínica médica popular apoiada pelo Sebrae MT**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/clinica-medica-popular-apoiada-pelo-sebrae->

mt,7d3842a440b03510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 janeiro. 2017.

SERVAES, H.; TAMAYO, A. The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. **Management Science**, v. 59, p. 1045-1061, 2013.

SESTELO, J. A. F.; SOUZA, L. E. P. F.; BAHIA, L. Saúde suplementar no Brasil: revisão crítica da literatura de 2000 a 2010. **SAÚDE DEBATE**, v. 38, n. 102, p. 607-623, 2014.

SEURING, S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 54, n. 4, p. 1513-1520, 2013.

SHANNAK, R.; AL-ZU'BI, Z.; OBEIDAT, B.; ALSHURIDEH, M.; ALTAMONY, H. A theoretical perspective on the relationship between knowledge management systems, customer knowledge management, and firm competitive advantage. **European Journal of Social Sciences**, v. 32, p. 520-532, 2012.

SHIH, T. Y. Determinants of firms marketing strategies on consumers' loyalty intention toward online stores. **African Journal of Business Management**, v. 5, p 8069-8078, 2011.

SILVA, J. F. da. **Desempenho de indústrias: impacto das estratégias competitivas e colaborativas**. Tese (Doutorado em Administração) — Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Engenharia de Produção, 1997.

SMITH, S. M.; ALBAUM, G. S. **Basic Marketing Research: Volume 1 Handbook for Research Professionals. Official Training Guide from Qualtrics**. Qualtrics Labs Inc., 2012.

SPEKLÉ, R. F.; VERBEETEN, F. H. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. **Management Accounting Research**, v. 25, p. 131-146, 2014.

SPSS. **Missing data: The hidden problem**. Publicado em 2009. Disponível em: <<http://www.whitepapercentral.com/browse/marketing/missing-data-the-hidden-problem/>>. Acesso em: 28 setembro. 2006.

STURDIVANT, F.; GINTER, J. Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance. **California Management Review**, v. 19, p. 71-79, 1977.

SUNITYO-SHAUKI, E.; SIREGAR, S. V. **Determinants of firm's governance and financial performance: evidence of the Indonesian listed companies**. In Nineteenth Asian-Pacific Conference on International Accounting, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, pp. 1- 21, 2007.

TARHINI, A.; AMMAR, H.; TARHINI, T.; MASA'DEH, R. Analysis of the Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation from Stakeholders' Perspective: A Systematic Review. **International Business Research**, v. 8, p. 25-40, 2015.

TERJESEN, S.; PATEL, P. C.; COVIN, J. G. Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1-2, p. 105-115, 2011.

TONIN, M.; VLASSOPOULOS, M. Corporate Philanthropy and Productivity: Evidence from an Online Real Effort Experiment. **Management Science**, v. 61, p. 1795-1811, 2015.

UOL. **Natura é única brasileira em ranking de empresas sustentáveis; veja lista.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/01/22/natura-e-unica-brasileira-em-ranking-de-empresas-sustentaveis-veja-lista.htm>>. Publicado em 22/01/2015. Acesso em: 03 janeiro. 2016.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VANCE, S. C. Are socially responsible corporations good investment risks? **Management Review**, v. 64, p. 19-24, 1975.

VYAS, N.M; SHELburn, W.L.; ROGERS, D.C. An Analysis of Strategic alliances: Forms, functions and framework. **Journal of Business e Industrial Marketing**, v. 10, p. 47- 60, 1995.

WAHYUNI, S; PRABOWO, M. A. Corporate control and firm performance: does the type of owners matter?. **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, v. 2, n. 3, p. 23-33, 2012.

WALTER, S. G., WALTER, A; MÜLLER, D. Formalization, Communication Quality, and Opportunistic Behavior in R&D Alliances between Competitors. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 6, p. 954-970, 2015.

WEB OF SCIENCE. **Pesquisa de bibliografia.** Disponível em: <[http://admin-apps.webofknowledge.com/JCR/help/h\\_jcrabout.htm](http://admin-apps.webofknowledge.com/JCR/help/h_jcrabout.htm)>. Acesso em: 28 janeiro. 2016.

WENTZ, W. B. **Marketing research: management and methods.** New York: Harper & Row, 1972.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

WINDSOR, D. The future of corporate responsibility. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 9, n. 3, p. 225-56, 2001.

YANG, H.; LIN, Z. J.; PENG, M. W. Behind acquisitions of alliance partners: exploratory learning and network embeddedness. **Academy of Management Journal**, v. 54, p. 1069-1080, 2011.

## **Apêndice**

### **QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA**

Prezado(a) dirigente.

Encaminho oportunidade de participação em uma breve pesquisa de tese de doutorado que trata dos impactos da responsabilidade social e alianças estratégicas no desempenho de indústrias. O objetivo da pesquisa é definir as relações entre estas variáveis e desenvolver um modelo a ser testado na indústria de operadoras de planos de saúde/odontológico brasileira.

Após a defesa da tese, programada para dezembro de 2016, será enviado para os respondentes um relatório executivo contendo os principais resultados da pesquisa, assim como o link para acesso completo da tese. Ressalto que a pesquisa leva cerca de 5 a 10 minutos para ser respondida, contém 23 questões de múltipla escolha e não haverá custo para sua participação. No fim do questionário será solicitada a confirmação de seu email para que se possa relacionar suas respostas aos dados de sua empresa, disponíveis na base de dados da Agência Nacional de Saúde (ANS). Porém, você e sua empresa não serão identificados, sendo os resultados tratados de forma geral.

A tese está sendo realizada pelo doutorando Luciano Polisseni Duque (Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4125527E5>) sob orientação do Prof. Dr. Jorge Ferreira da Silva (Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC - Rio - <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4796054H8>).

A pesquisa estará disponível até o dia 30/09/2016.

Agradeço antecipadamente sua participação, ressaltando o conhecimento a ser gerado em sua área.

\* Caso deseje, o formulário também está acessível por este link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCJBnJCbgK6jzFVQ9v\\_qFLMIDhLEmIX2nObJW3UiQrlmfQOw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCJBnJCbgK6jzFVQ9v_qFLMIDhLEmIX2nObJW3UiQrlmfQOw/viewform)

o qual poderá copiar e colar em sua barra de endereços.

Obrigado,  
Luciano Polisseni Duque

\*Obrigatório

## Seção sem título

### 1. Assinale o cargo que melhor corresponde às suas funções \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Presidente
- ☐ Vice-presidente
- ☐ Diretor
- ☐ Administrador
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**Nos itens 2 a 7, indique o grau em que, na sua opinião, sua operadora de plano de saúde/odontológico tem praticado cada um dos aspectos listados:**

**2. Construção de conhecimento sobre experiência regulatória ou mercadológica, em cooperação com outras operadoras. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte
- ☐ Forte
- ☐ Regular
- ☐ Fraco
- ☐ Muito Fraco

**3. Construção de conhecimento para geração de habilidades, talento gerencial ou de novas competências em cooperação com outras operadoras. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte
- ☐ Forte
- ☐ Regular
- ☐ Fraco
- ☐ Muito Fraco

**4. Acesso à matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra a preços mais baixos do que os da concorrência por causa de colaboração estratégica com o fornecedor. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte
- ☐ Forte
- ☐ Regular
- ☐ Fraco
- ☐ Muito Fraco

**5. Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos/serviços ou processos em cooperação com universidades, hospitais ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte
- ☐ Forte
- ☐ Regular
- ☐ Fraco
- ☐ Muito Fraco

**6. Acesso a novos clientes em cooperação com outras organizações (sindicatos, associações) \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte
- ☐ Forte
- ☐ Regular
- ☐ Fraco
- ☐ Muito Fraco



**7. Diminuição do risco, partilhando grandes investimentos com outras operadoras de plano de saúde/odontológico. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte  
☐ Forte  
☐ Regular  
☐ Fraco  
☐ Muito Fraco

**Nos itens 8 a 19, indique o grau em que, na sua opinião, sua operadora de plano de saúde/odontológico tem praticado cada um dos aspectos listados:**

**8. A empresa estabelece mecanismos eficazes e adequados com o propósito de impedir qualquer tipo de discriminação e de assegurar a diversidade em seus quadros funcionais em um grau: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte  
☐ Forte  
☐ Regular  
☐ Fraco  
☐ Muito Fraco

**9. A empresa promove qualidade no atendimento dos clientes, antes, durante e depois da venda/ prestação de serviço efetuando melhoria da confiabilidade, eficiência e segurança em um grau: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte  
☐ Forte  
☐ Regular  
☐ Fraco  
☐ Muito Fraco

**10. A empresa cumpre requisitos legais em todas as operações, mesmo que essas leis não sejam fiscalizadas adequadamente, em um grau: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte  
☐ Forte  
☐ Regular  
☐ Fraco  
☐ Muito Fraco

16. **A empresa torna disponíveis para o consumidor informações detalhadas sobre seus produtos, serviços, consumidores e clientes, e assegura conformidade do seu produto e serviço com as normas e legislação pertinente, em um grau: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte  
☐ Forte  
☐ Regular  
☐ Fraco  
☐ Muito Fraco

17. **A empresa procura contemplar medidas reparadoras nas respostas que fornece às reclamações e manifestações da comunidade onde se encontra inserida e/ou realiza suas operações, em um grau: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte  
☐ Forte  
☐ Regular  
☐ Fraco  
☐ Muito Fraco

18. **A empresa adota a prática de redução do consumo de energia e promove campanhas com empregados para identificar oportunidades para essa redução, em um grau: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte  
☐ Forte  
☐ Regular  
☐ Fraco  
☐ Muito Fraco

19. **A empresa cumpre a legislação ambiental que normatiza questões e aspectos ligados ao seu negócio e direciona seus empregados em relação aos impactos ambientais negativos específicos de sua atividade, em um grau: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito forte  
☐ Forte  
☐ Regular  
☐ Fraco  
☐ Muito Fraco

**Nos itens 20 a 23, indique, na sua opinião, como sua operadora de plano de saúde/odontológico se posiciona em relação aos concorrentes:**

20. **Você considera que a participação de mercado de sua operadora de plano de saúde/odontológico nos últimos 3 anos é: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito menor que os principais concorrentes
- ☐ Menor que os principais concorrentes
- ☐ Igual aos principais concorrentes
- ☐ Maior que os principais concorrentes
- ☐ Muito maior que os principais concorrentes

21. **Você considera que o crescimento de sua operadora de plano de saúde/odontológico nos últimos 3 anos é: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito menor que os principais concorrentes
- ☐ Menor que os principais concorrentes
- ☐ Igual aos principais concorrentes
- ☐ Maior que os principais concorrentes
- ☐ Muito maior que os principais concorrentes

22. **Você considera que a solidez financeira de sua operadora de plano de saúde/odontológico nos últimos 3 anos é: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito menor que os principais concorrentes
- ☐ Menor que os principais concorrentes
- ☐ Igual aos principais concorrentes
- ☐ Maior que os principais concorrentes
- ☐ Muito maior que os principais concorrentes

23. **Você considera que o nível de reclamações de clientes de sua operadora de plano de saúde/odontológico nos últimos 3 anos é: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Muito menor que os principais concorrentes
- ☐ Menor que os principais concorrentes
- ☐ Igual aos principais concorrentes
- ☐ Maior que os principais concorrentes
- ☐ Muito maior que os principais concorrentes

24. **Confirme, por gentileza, seu email \***

---