

MANIFESTAÇÕES DE MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS NO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR: DOIS ESTUDOS DE CASO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

**SUSTAINABLE BUSINESS MODEL MANIFESTATIONS IN THE
SUPPLEMENTARY HEALTHCARE SYSTEM: A TWO BRAZILIAN
COMPANY CASE STUDY**

**MANIFESTACIONES DE MODELOS DE NEGOCIOS SUSTENTABLES
EN EL SECTOR DE SALUD COMPLEMENTARIA: DOS ESTUDIOS DE
CASO DE EMPRESAS BRASILEÑAS**

ANDRE PEREIRA DE CARVALHO

Doutor e mestre em administração de empresas e graduado em engenharia. professor do departamento de administração da produção e de operações da fgv-eaes e pesquisador do centro de estudos em sustentabilidade (gvces).

TULIA BRUGALI

Mestre em gestão para a competitividade, especialista em administração financeira, certificação em governança corporativa e graduação em administração de empresas. Vice-presidente do instituto brasileiro de executivos de finanças rs (ibef-rs), membro do ibef-sp e ibgc e capitalismo consciente.

RESUMO: Os planos de saúde brasileiro são players da saúde suplementar privada, que apoiam na sustentação do sistema nacional de saúde. Este estudo investiga de que forma os desafios e oportunidades da sustentabilidade empresarial estão sendo consideradas por estas empresas, visto sua acelerada agenda de transformação. A análise foi conduzida pela abordagem *sustainable business model* (SBM) e suas manifestações, dado os diferentes modelos de negócio, sob idêntica regulação da Agência Nacional de Saúde Suplementar. Para tanto, foi elaborada uma pesquisa qualitativa, através de estudo de caso composto. O trabalho identificou que o segmento incorpora os SBMs conectando os temas estratégicos e de sustentabilidade na gestão, operando com a combinação de quatro classificações em designs e graduações diferenciadas. A pesquisa ficou restrita a duas organizações do segmento



e um respondente por empresa. Tais limitações podem ter restringido entendimentos sobre o panorama. As contribuições são a confecção de constructo de manifestações de SBM para o segmento e o caminho para conectar as dimensões ecológicas, sociais e econômicas a missão, visão e valores, na busca de vantagem competitiva e resiliência das organizações.

Palavras-chave: Modelos de negócios sustentáveis; Tipologias de modelos de negócios sustentáveis; Modelos de negócios sustentáveis na saúde suplementar brasileira.

ABSTRACT: Brazilian health plans are players in private supplementary health, which support the national health system. This study investigates how the challenges and opportunities of corporate sustainability are being considered by these companies, given its accelerated transformation agenda. The analysis was conducted using the sustainable business model (SBM) approach and its manifestations, given the different business models, under identical regulation by the National Supplementary Health Agency. To this end, qualitative research was developed through a composite case study. The work identified that the segment incorporates SBMs connecting strategic and sustainability subjects in management duties and by operating with a combination of four classifications in different designs and graduations. The research was restricted to two organizations in the segment and with one interview per company. Such limitations may have restricted understandings of the panorama. The contributions are the creation of a construct of SBM manifestations for the segment and the path to connect the ecological, social and economic dimensions to the mission, vision and values in the search for competitive advantage and organizations resilience.

Keywords: Sustainable business models. Sustainable business models taxonomy. Sustainable business models in private health - Brazil.

RESUMEN: Los planes de salud brasileños son actores de la salud complementaria privada, que apoyan al sistema nacional de salud. Este estudio investiga cómo estas empresas están considerando los desafíos y oportunidades de la sostenibilidad corporativa, dada su acelerada agenda de transformación. El análisis se realizó utilizando el enfoque de sustainable business model (SBM) y sus manifestaciones, dados los diferentes modelos de negocios, bajo idéntica regulación de la Agencia Nacional de Salud Complementaria. Para ello se desarrolló una investigación cualitativa a través de un estudio de caso compuesto. El trabajo identificó que el segmento incorpora SBM conectando temas estratégicos y de sostenibilidad en la gestión e operando con una combinación de cuatro clasificaciones en diferentes diseños y graduaciones. La investigación se limitó a dos organizaciones del segmento y un encuestado por empresa. Estas limitaciones pueden haber restringido la comprensión del panorama. Los aportes son la creación de un constructo de manifestaciones de SBM para el segmento y el camino para conectar las dimensiones ecológica, social y económica con la misión, visión y valores, en la búsqueda de ventaja competitiva y resiliencia de las organizaciones.

Palabras clave: Modelos de negocio sostenibles; Tipologías de modelos de negocio sostenibles; Modelos de negocio sostenibles en la salud complementaria brasileña.



1 INTRODUÇÃO

A importância do segmento de saúde para o bem-estar da sociedade é notória. Seu acesso é marcado por desigualdades, representando um problema social, debilitante em qualquer comunidade. A Covid-19 evidenciou sua relevância e conexão aos impactos do meio ambiente. O Pacto Global da ONU definiu Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) específico – ODS 3 - Saúde e Bem-estar –, o qual também se relaciona aos demais. A indústria vive tendência de crescimento de gastos, devido a pressões demográficas e tecnologias sofisticadas. Apesar dessa expansão, o segmento se encontra dentre os menos inovadores e com exígua literatura relativa à sustentabilidade em seu sentido amplo.

No Brasil, a saúde suplementar objetiva garantir a assistência, através da faculdade de acesso a profissionais e prestadores de serviços assistenciais. As operadoras do sistema são empresas sob regime privado que não possuem vínculos com o Sistema Único de Saúde (SUS), mas acabam se configurando como pilar de sustentação. Sua operação é regulada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que, dentre outras diretrizes, direciona a operação, coberturas mínimas, especificação, reajustes contratuais e critérios para absorção do risco. A indústria vem vivenciando transformações, reestruturações, fusões, aberturas de capital e proliferação de *healthtechs*, decorrentes da liberação do investimento estrangeiro em 2015, do crescimento acelerado, do maior gasto em saúde *per capita* e pela busca do equacionamento dos piores déficits auferidos, no período pós pandemia.

A partir desse pano de fundo, a pesquisa se relaciona à agenda de sustentabilidade, em abordagem ampla, onde sua inclusão na estratégia e proposta de valor de empresas de saúde suplementar brasileiras figura como fonte de vantagem competitiva, almejando resultados aos *stakeholders*, sob o tripé social, ambiental e econômico (do inglês, *triple bottom line* - TBL). O estudo busca pesquisar de que forma tais empresas incorporam manifestações de modelos de negócio sustentáveis. Ao fazê-lo investiga os antecedentes e motivadores para as implementações e sob quais formatos organizacionais.

A metodologia estudo de caso foi utilizada para avaliar as unidades de acordo com constructo de modelos de negócios sustentáveis (do inglês *Sustainable Business Models* - SBMs), definido pela amarração das manifestações de Sinkovics et al. (2021), com a revisão de literatura realizada no setor da saúde. A pesquisa examinou



duas operadoras, avançadas nas práticas de sustentabilidade, de grande porte, com atuação nacional e modelos de negócios diferenciados.

A contribuição esperada do trabalho é que o mapeamento da agenda de sustentabilidade da saúde suplementar brasileira, suas manifestações, motivações e formatações sirva como inspiração e engajamento à pauta, em benefício ao bem-estar das gerações atuais e futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

Preocupações com a sustentabilidade são uma tendência global atual, acredita-se que este tema foi mencionado pela primeira vez no Clube de Roma, na década de 1970. Posteriormente surge o Pacto Global da ONU e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 2030 (LEMUS-AGUILAR et al., 2019), como iniciativa supranacional. No âmbito empresarial as abordagens de sustentabilidade, tais como responsabilidade social ou filantropia não têm sido suficientes para promover mudanças nos negócios em torno do desenvolvimento sustentável (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016).

É eminentemente inovar nos formatos da proposta de valor das empresas. Ou seja, esse chamado se relaciona à contribuição dos modelos de negócios (do inglês *Business Models* - BMs) para o desenvolvimento sustentável econômico, ambiental e social, considerando tanto os lucros de curto prazo, como a sustentabilidade no longo prazo (LÜDEKE-FREUND et al., 2018; GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018). Os SBMs são identificados segundo três principais elementos: (i) proposta de valor; (ii) criação de valor; e (iii) entrega/captura de valor, apoiados nos conceitos do TBL e no alinhamento com *stakeholders*, tais como a sociedade e o ambiente (BOCKEN et al., 2014; SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016; SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016; NOSRATABADI et al., 2019) suportados por benefícios econômicos (PORTER; KRAMER, 2011).

Esse campo de pesquisa é recente (LÜDEKE-FREUND et al., 2018) e vem ganhando interesse da sociedade. Os estudos saltaram de duas publicações em 2002 para 74 em 2017 (NOSRATABADI et al., 2019). O novo *mindset* requer uma visão holística, alinhada a perspectiva econômica, para o enfrentamento dos desafios



ambientais e sociais, visando um futuro sustentável (BOCKEN et al., 2014; GELDRES-WEISS et al., 2021).

A gestão de stakeholders é um dos principais temas empresariais do século XXI, evoluindo em relação a visão estrita de *shareholders* (GELDRES-WEISS et al., 2021). Quando em contextos desafiadores, os processos de cocriação e de relacionamento com *stakeholders*, são ainda mais relevantes, maximizando iniciativas bem-sucedidas (FERNANDES; SOUSA-FILHO; VIANA, 2021). Negócios em diferentes indústrias e com características diversas têm se apoiado nos SBMs, com variações de forma de suas operacionalizações (NOSRATABADI et al., 2019).

A qualidade dos gestores é essencial para realizar as entregas propostas nos BMs (BOCKEN et al., 2014). As lideranças são fundamentais na condução da mudança cultural (LOZANO, 2018), gerenciando *stakeholders* (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016; LEMUS-AGUILAR et al., 2019), conhecimentos e talentos para desenvolver as expertises e capacidades necessárias à transformação dos negócios e lançado mão do seu dever de *stewardship*¹ (SINKOVICS et al., 2021).

2.1.1 Classificações/taxonomia de modelos de negócios sustentáveis

A utilização de taxonomias no ambiente empresarial facilita o entendimento sobre a lógica empregada nas modelagens, auxiliando na reprodução ou criação de novos BMs. A tipologia ajuda a simplificar os processos cognitivos para comunicação das visões e ambição de sustentabilidade (LÜDEKE-FREUND et al., 2018). As categorizações relacionam a integração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais nos processos de criação e/ou captura de valor, ensejando em diferentes combinações, de acordo os objetivos e motivações (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; BOCKEN et al., 2014; LÜDEKE-FREUND et al., 2018; GEISSDOERFER; VLADIMIROVA; EVANS, 2018; SINKOVICS et al., 2021).

A revisão de literatura realizada por Sinkovics et al. (2021) capturou e organizou manifestações de SBM encontradas em 57 artigos, publicadas até março de 2021. Os componentes e tipos de inovação sustentável foram catalogados, bem

¹ O conceito de *stewardship* foi definido como alocação, gestão e supervisão de capital visando criar e preservar valor de longo prazo para clientes e demais beneficiários, com benefícios sustentáveis para a economia, para o meio ambiente e para a sociedade (FINANCIAL REPORTING COUNCIL, 2020).



como, através de qual configuração organizacional, antecedentes, consequências e resultados. O trabalho inventariou as sete manifestações de SBMs mais encontradas. O Quadro 1 ilustra as sete manifestações, as quatro configurações e os antecedentes motivadores catalogados:

Quadro 1 - Manifestações SBM, configurações organizacionais e antecedentes

	Resumo do conceito	Configuração organizacional	Antecedentes
Base da pirâmide	Objetiva mitigar a pobreza e aumentar a lucratividade através de inovações radicais para atender necessidades de comunidades pobres e em vulnerabilidade.	Transformação Diversificação <i>Startup</i> Aquisição	Nível macro: (i) ecológico (mudança climática, emissões de carbono, escassez de recursos e resíduos); (ii) econômico (potencial do mercado e recursos: matérias primas, trabalho qualificado, capital, conhecimento e tecnologias para infraestrutura, sustentabilidade e a extensão das desigualdades); legal (instituições supranacionais e ONGs); e político (incentivos públicos e liberalização dos mercados); (iii) sociocultural (atitude dos cidadãos, <i>fairtrade</i> e confiança nas organizações); e (iv) tecnológico (comunicação e <i>tech 4.0</i>).
Economia circular	A partir de princípios da economia circular, objetivando concretizar a circularidade através do modelo de negócio.		Nível do segmento: natureza e complexidade dos setores, regiões, atividades de logística e desafios de governança.
Modelo Lean & Green	Inspirado na filosofia <i>Lean</i> e fluxo de valor: maior valor aos consumidores, minimizando resíduos e descartes, para aumento e criação de valor.		Nível micro: visão, valores, recursos financeiros, ciclo de vida, redução de riscos, eficiência, regeneração, parcerias, conhecimentos digitais, P&D e tecnológicos e cocriação.
Sistema produto-serviço	Cria fontes novas de receita atendendo necessidades dos clientes de forma customizada e integrada, com inovações rápidas para fidelização.		Nível individual: times e liderança intraempreendedores capazes de compartilhar visões, desenvolver capacidades e colaboração com <i>stakeholders</i> .
Economia compartilhada	Facilita o acesso temporário a produto de baixa utilização, conectando proprietários e usuários através de plataforma de compartilhamento.		
Negócio social	Combina missão social e valor de mercado para geração de valor em prol dos <i>stakeholders</i> : pessoas, planeta e lucro.		
Negócio integrado	Engloba os três aspectos TBL da sustentabilidade: econômico, ecológico e social.		

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Sinkovics et al. (2021)

Alguns modelos são complexos e por vezes dificultam seu entendimento. A simplificação da categorização auxilia no processo de escolha dos SBMs mais adequados ao contexto e ambições empresariais (MIGNON; BANKEL, 2023). Então, para esta pesquisa, as tipologias de Sinkovics et al. (2021) se mostraram pertinentes. O estudo é recente e seu inventário temático se configura em formato sintético e simplificado. Adicionalmente, o trabalho relaciona motivações e configurações das implementações de SBM, os quais se alinham aos objetivos auxiliares desta investigação.



Para maior esclarecimento da manifestação **negócio social**, a pesquisa de Sinkovics et al. (2021) discorre que a missão social do negócio deve estar contemplada em conjunto ao lucro econômico, para assim: (i) embasar designs, sistemas e atividades na cadeia de valor; (ii) expandir visão pelos *stakeholders*; e (iii) buscar alinhamento entre as estruturas de capital, governança, acionistas e credores (SPIETH et al., 2019).

A aplicação de SBM ocorre através de quatro configurações organizacionais (Quadro 1). A transformação se refere a adaptação do existente BM para alinhamento aos princípios do desenvolvimento sustentável. A criação de *startups*, visa criar companhia já com esse direcionamento. A diversificação prevê agregar um SBM adicional ao negócio, sob gestão ambidestra. E, por fim, a aquisição, refere-se à integração de nova empresa, com SBM diferente, sendo consolidado. Na análise de antecedentes integram-se fatores facilitadores de implementação da SBM, nos seguintes âmbitos: (a) nível macro; (b) nível setorial; (c) nível micro e nível individual (Quadro 1) (SINKOVICS et al., 2021).

2.2 SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA SAÚDE

Os sistemas de saúde existentes no mundo estão se deparando com desafios e mudanças comuns. A Agenda 2030 dos ODS relaciona a responsabilidade de cada setor na contribuição para o alcance das metas. Esse segmento, além de possuir ODS específico (ODS 3 - Saúde e Bem-estar), também interage com os demais (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2017).

Populações em áreas pobres do globo - *base of pyramid* (BoP), sob condições de vulnerabilidade, alimentação restrita e pouco acesso a saúde, ficam cada vez mais expostas a doenças e reduções da expectativa de vida. A falta de atendimento adequado se relaciona aos altos custos dos tratamentos médicos, o que pode empurrar ainda mais as rendas baixas para piores níveis de pobreza (ANGELI; JAISWAL, 2016). A privação de acesso à saúde potencializa a pobreza, a liberdade de escolhas e oportunidades de uma população (SEN, 2000). O rápido envelhecimento da população (projeção dos atuais 900 milhões de pessoas 60+ anos, para 2.1 bilhões, conforme a United Nations (2015)), incrementa a demanda por cuidados, serviços e tecnologias para prevenção e tratamento de doenças associadas a idade avançada e pressionam os gastos no setor (PERENO; ERIKSSON, 2020).



O tema sustentabilidade na saúde, em sua visão ampla, ainda possui pouca literatura, das quais, muitas retratam os escopos regulatórios, tais como a complexa regulação de gestão de resíduos (CIMPRICH et al., 2019; NOSRATABADI et al., 2019). A pegada de carbono, relevante tanto em atividades diretas como indiretas, está em expansão, acompanhando o crescimento populacional, o envelhecimento demográfico e o aumento de procedimentos e equipamentos sofisticados, intensos em insumos e energia. As externalidades ambientais negativas também são prejudiciais à saúde da população (CIMPRICH et al., 2019). As alterações climáticas podem acarretar a proliferação de vetores que impactem em doenças, como as respiratórias; a perda de biodiversidade pode majorar a probabilidade de ocorrência de novas pandemias; e a falta de recursos naturais pode dificultar a produção de medicamentos, vacinas entre outros, bem como influenciar maior número de contaminações (MINAMI, 2022). O atingimento de um segmento ecologicamente sustentável beneficia a saúde e o bem-estar e minimiza impactos no meio ambiente, em prol das gerações atuais e futuras (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2017).

Neste cenário urgem novas maneiras de pensamento estratégico visando garantir a sobrevivência do setor, demandando capacidade de adaptação dos BMs. Inovações e mudanças sistêmicas se fazem necessárias para sustentar a transformação (LOPES et al., 2019). A Covid-19 também evidenciou a necessidade de novas abordagens para os sistemas de saúde (PERENO; ERIKSSON, 2020). A gestão da sustentabilidade se relaciona a reduções de custos, vantagens competitivas e resultados benéficos aos *stakeholders*, podendo ser impulsionada junto aos governos (BECKMANN; HIELSCHER; PIES, 2014). Os negócios sociais têm como objetivo solucionar problemas sociais se financiando pelos recursos gerados pelo negócio, almejando a sustentação no longo prazo. Na atenção à saúde primária, tais estruturações são pouco aderentes a ONGs ou organizações suportadas por governos ou dependentes de doações ou filantropia. O *corebusiness* dos empreendimentos sociais em saúde deve estar relacionado tanto à missão de prover soluções à população não atendida, quanto à de gerar receita pelo negócio, se diferenciando das empresas pró-lucro e também das estruturas dependentes de doações (LOKMAN; CHAHINE, 2021). As iniciativas ambientais, como reduções de energia, de resíduos e de consumo de água podem igualmente impactar em retorno financeiro sobre os investimentos (PERENO; ERIKSSON, 2020).

Redefinições assistenciais devem potencializar a sustentabilidade ampla em



ações como: (i) reduzir a demanda de tratamentos através da cultura de prevenção; (ii) minimizar a carga administrativa conectando provedor e paciente; (iii) prover alternativas de cuidados sustentáveis e preventivos; (iv) redesenhar terapias, equipamentos e modelos de cuidado, com menor impacto em matérias primas, viabilizando reciclagens e extensão da durabilidade; e (v) auditar consumos de carbono na cadeia para ações de redução continuada (HUI et al., 2022). A migração de remuneração dos serviços baseados em valor, ao invés de volume, do inglês *value-based healthcare* (VBH) sugere a definição de modelos para o provimento de serviços de saúde, incentivando menor utilização de recursos (KOKKO, 2022).

Novas tecnologias têm papel chave para otimizar tratamentos e conectar prestadores e médicos (PERENO; ERIKSSON, 2020). Também facilita maior acesso à saúde, à manutenção de pacientes em casa (NOSRATABADI et al., 2019), apoia no reforço aos cuidados preventivos, reduz transportes e consumo de recursos assistenciais e administrativos (ODERANTI; LI, 2018; PERENO; ERIKSSON, 2020). Lokman e Chahine (2021) concluíram que o modelo social na saúde se mostra menos adequado quando a atenção primária for provedora de ampla gama de serviços, sendo mais utilizado em clínicas especializadas. Assim, se faz necessário avançar nas soluções tecnológicas visando *frameworks* que sejam escaláveis em proporções comerciais (PERENO; ERIKSSON, 2020).

A busca pela conexão do TBL envolve a complexa estrutura e gama de atividades inerentes nos serviços de saúde, hospitais, fornecedores, reguladores, planos de saúde e pacientes, se configurando como mais um desafio (PERENO; ERIKSSON, 2020). Importante incentivar e guiar a transformação de seus BMs, almejando geração de oportunidades conjuntas (LOPES et al., 2019). A cocriação de processos com a integração dos *stakeholders* de um ecossistema, pode trazer melhores impactos na implantação de SBM gerando valor para os beneficiários e também para as parcerias existentes, principalmente em contextos mais desafiadores (FERNANDES; SOUSA-FILHO; VIANA, 2021).

A transição de BM tradicional para uma visão integrada ou em cooperação com *stakeholders* potencializa a busca pela sustentabilidade deste segmento para a sociedade, sem deixar de atender as necessidades dos pacientes. A cadeia da saúde deverá empregar inovação para expandir ganhos e alinhar as visões para garantir o sucesso do modelo, balanceando a competitividade à entrega de valor à população (LOPES et al., 2019).



2.3 MATRIZ DE AMARRAÇÃO DAS TIPOLOGIAS DE SBM AOS TEMAS RELATIVOS AO SEGMENTO DA SAÚDE

A revisão dos estudos em saúde procurou identificar os temas relacionados aos tipos de SBM, baseados em Sinkovics et al. (2021) (Quadro 2), para desenvolver a matriz de amarração como auxílio na aplicação de estudo de caso neste segmento.

Quadro 2 - Matriz de amarração das tipologias com os temas revisados em saúde

Sinkovics et al. (2021)		Tema de sustentabilidade no segmento da saúde	Autores
Manifestações	Conceito resumido		
Base da pirâmide	Objetiva aliviar a pobreza e aumentar lucratividade simultâneos, através de inovações radicais para atender necessidades de comunidades pobres e em vulnerabilidade.	Modelos para maior acesso a saúde para população BoP, soluções de redução do custo do cuidado sem perder qualidade, subsídios cruzados, parcerias etc. para retorno financeiro com aumento do bem-estar social para populações de baixa renda.	Angeli e Jaiswal (2016)
Economia circular	A partir de princípios da economia circular objetivando concretizar a circularidade através do modelo de negócio.	Cadeia circular de suprimento de insumo/ produto/ equipamentos. Redução de custo buscando durabilidade: reciclar/reutilizar.	Pereno e Eriksson (2020) Hui et al. (2022)
Modelo Lean & Green	Inspirado na filosofia <i>Lean</i> e fluxo de valor, para maximizar valor aos consumidores minimizando resíduos e descartes, para aumentar e criar valor.	Investimento para redução de energia, resíduos e consumo de água com retorno financeiro. Telemedicina reforça cuidados preventivos, reduz transportes e consumo de recursos, integração sustentável da cadeia de saúde. Modelos VBH.	Lopes et al. (2019) Cimprich et al. (2019) Pereno e Eriksson (2020) Hui et al. (2022) Kokko (2022)
Sistema produto serviço	Cria fontes novas de receita através do atendimento de necessidades dos clientes de forma integrada e customizada, com inovações rápidas para criação de fidelidade.	Soluções <i>e-health</i> para eficiência de custos e métodos. Cultura de prevenção: serviços eletivos de menor valor e sustentáveis. Novas terapias, equipamentos e modelos de cuidado (-) matéria prima, (-) custos, (+) reuso, (+) reciclagens, (+) ciclo de vida. Soluções digitais para geração de receita, sustentabilidade e integração de stakeholders.	Nosratabadi et al. (2019) Pereno e Eriksson (2020) Hui et al. (2022)
Economia compartilhada	Facilita o acesso temporário a um produto de baixa utilização conectando proprietários e usuários através de plataforma de compartilhamento.	Adaptar necessidades dos pacientes, implantar novos BMs com inovação para expandir ganhos no negócio e na cadeia, com competitividade e entrega de valor a população. Soluções abrangendo níveis de tecnologia, práticas e gestão, integrando stakeholders. <i>E-health</i> escalável em proporções comerciais.	Lopes et al. (2019) Nosratabadi et al. (2019) Pereno e Eriksson (2020)
Negócio social	Combina missão social com valor de mercado para geração de valor social em prol dos stakeholders, tais como: pessoas, planeta e lucro.	Busca redução de impactos adversos sobre pacientes, funcionários e comunidades. Tecnologias móveis para captura de valor econômico e benefícios sociais. Maior acesso à saúde e manutenção de pacientes em casa.	Nosratabadi et al. (2019) Pereno e Eriksson (2020) Lokman e Chahine (2021)



		Missão social de acesso a saúde com geração de lucro.	
Negócio integrado	Engloba os três aspectos da sustentabilidade: econômico, ecológico e social.	Conexão do TBL. Gestão integrando sustentabilidade ambiental às operações, estruturas e atividades. Missão social na estratégia, auferindo benefícios econômicos.	Lopes et al. (2019) Nosratabadi et al. (2019) Pereno e Eriksson (2020) Lokman e Chahine (2021)

Fonte: Elaborado pela autora

3 METODOLOGIA

A realização deste trabalho contemplou a metodologia de pesquisa qualitativa, através de estudo de caso. O método se mostra condizente para a pesquisa, pois trata de investigação empírica de fenômenos contemporâneos, no contexto da vida real (YIN, 2015), englobando estratégia de pesquisa que prioriza o entendimento das dinâmicas atuais, a partir de estudo de caso múltiplo (EISENHARDT, 1989). A construção da teoria seguiu a metodologia proposta por Eisenhardt (1989), posteriormente conhecida como o Método Eisenhardt (EISENHARDT, 2021), adequada para pesquisas de temas pouco explorados academicamente, visando nova contribuição teórica validada empiricamente (EISENHARDT, 1989).

O trabalho busca investigar as aplicações de manifestações de SBMs em casos do segmento da saúde suplementar. Ao fazê-lo, também identifica os antecedentes para inclusão de sustentabilidade em seus processos e os formatos empresariais adotados nestas implantações, com base em Sinkovics et al. (2021). São examinadas duas empresas, operadoras do segmento da saúde suplementar brasileiro, de grande porte, com atuação nacional, entretanto com modelos de negócios diferenciados e protagonistas quanto à pauta de sustentabilidade. A seleção refere-se à necessidade de escolha que atenda às exigências de replicação literal (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015), com vistas a preencher lacunas teóricas ou a desenvolver novas teorias (EISENHARDT, 1989). A combinação selecionada é adequada, instigando a busca em relação a existência de similaridades nas manifestações implantadas e objetivos estratégicos relativos à proposta, geração e/ou captura de valor. Uma das organizações opera no modelo verticalizado, englobando plano de saúde, hospitais e unidades assistenciais, e a outra, no modelo de seguro saúde, pertencente a um grupo empresarial. Ambas vêm consolidando relatórios de sustentabilidade, são signatárias do Pacto Global - a agenda 2030 da ONU, realizam



a gestão ASG e seguem um conjunto de compromissos voluntários relativos à agenda.

Os dados secundários foram obtidos através de fontes apresentadas no Quadro 3. Os dados primários resultam de entrevistas semiestruturadas com profissionais de sustentabilidade das empresas selecionadas, guiadas pelo protocolo de pesquisa, com roteiros semiestruturados. A combinação de métodos de coleta de dados foi realizada com vistas ao maior suporte às conclusões (HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNÁNDEZ COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013; YIN, 2015).

Quadro 3 - Fontes de dados secundários

Organização	Fontes de dados secundários
Empresa A	Site institucional
	Relatórios anuais de resultados empresa
	Relatórios de sustentabilidade empresa
	Políticas de sustentabilidade, meio ambiente e de combate às mudanças climáticas
	Matérias de periódicos diversos
Empresa B	Site institucional grupo e empresa
	Relatórios anuais de resultados grupo e empresa
	Relatórios de sustentabilidade grupo
	Políticas, normas e manuais de operações e negócios, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental
	Matérias de periódicos diversos
FenaSaúde	Site institucional
ANS	Site institucional
IESS	Site institucional
ABRAMGE	Site institucional

Fonte: Elaborado pela autora

A entrevista com profissionais de sustentabilidade é adequada, visto que eles se envolvem com temas estratégicos e de sustentabilidade durante a construção e acompanhamento dos relatórios de sustentabilidade e na prestação de contas aos comitês temáticos, pertencentes a governança de cada empresa. As entrevistas semiestruturadas garantiram a flexibilidade da investigação e o aprofundamento dos entendimentos. O protocolo de pesquisa foi construído conforme a matriz de amarração (Quadro 2).

Os dados primários e secundários foram analisados ante os elementos apresentados no Quadro 4. A triangulação ajuda a reforçar a validade do constructo do estudo de caso (YIN, 2015), confere maior riqueza e confiabilidade dos resultados



(EISENHARDT, 1989).

Com vistas a evitar conclusões precipitadas ou equivocadas, são necessárias as análises *within-case*, ou análise individual do caso, e análise *cross-case*, ou análise comparativa dos resultados (EISENHARDT, 1989). As duas análises *within-case* foram realizadas apoiadas em todas as fontes de dados e na matriz de amarração. Posteriormente, o aprofundamento *cross-case* seguiu de forma comparativa, identificando semelhanças e diferenças entre os modelos encontrados. O Quadro 4 apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos utilizados no processo de investigação:

Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa

Síntese de procedimentos utilizados na pesquisa	
Metodologia	Qualitativa
Filosofia da pesquisa	Positivista
Abordagem	Dedutiva
Estratégia de Pesquisa	Estudo de casos múltiplos
Perfil de estudo de caso	Descriptivo
Unidade de análise	Manifestações de SBMs em casos do segmento da saúde suplementar
Técnica de coleta de dados	Análise documental e entrevistas semiestruturadas

Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1 EMPRESA A

4.1.1 Contexto e antecedentes

A Empresa A opera de forma verticalizada, oferecendo plano de saúde com rede própria de hospitais, prontos atendimentos, clínicas e centros de diagnóstico por imagem e coleta laboratorial. No ranking nacional da ANS, ela figura entre as dez maiores operadoras em total de beneficiários. A implantação do seu BM decorreu da transformação através da verticalização, para diversificação de atuação assistencial, via aquisições de empresas e de *startups*, para tração de temas como telemedicina, plataformas digitais, integração de dados na cadeia e medicina preventiva. Como estrutura de governança, a empresa possui Conselho de Administração, que se apoia no comitê de governança, gente e sustentabilidade para a aceleração do processo de inserção de aspectos ambiental, social e de governança (ASG) - termo cunhado em



2004 na carta do Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, solicitando que esses fatores fossem integrados nas decisões de investimento (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2004) - e de sustentabilidade na estratégia de negócios. A gestão dos temas segue políticas de sustentabilidade, de meio ambiente e de combate às mudanças climáticas.

Missão, visão e valores estão atrelados à sustentabilidade, confirmados por apontamentos em relação: (i) a saúde integrada, com tratamento humanizado, de qualidade e acessível a gerações de brasileiros, resultando em geração de valor para todo o ecossistema; e (ii) aos direcionadores estratégicos resultantes da matriz de materialidade realizada pela metodologia de materialidade dupla, envolvendo os *stakeholders* prioritários, estudando as exigências de *frameworks*, mecanismos de mercado e *benchmarks* de *players* de referência no setor. Em sua estratégia climática se encontra a gestão de resíduos e de energia. No impacto social se identificam iniciativas junto aos funcionários, à cadeia de fornecedores e aos clientes. Os documentos norteadores da agenda advêm de fontes, tais como *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC), *International Integrated Reporting Council* (IIRC), Pacto Global das Nações Unidas, Fórum Econômico Mundial, *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), *Financial Stability Board* (FSB), Força Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD) e *Carbon Disclosure Project* (CDP).

Os principais antecedentes ao seu BM são o potencial de mercado e a possibilidade de ampliar negócios, visto sua facilidade de acesso a recursos financeiros. Também serviu de influência o nível de confiança na organização, conjugado a avanços tecnológicos, a natureza e a complexidade do segmento e das cadeias de valor, complementado por questões como mudança climática, pegada de carbono e regulação setorial relativa a resíduos.

A empresa é signatária do Pacto da ONU, do ONU Mulheres e da Coalizão Empresarial pelo Fim da Violência Contra Mulheres e Meninas.

4.1.2 Análise das práticas à luz das manifestações de modelos de negócios sustentáveis

Os resultados da análise das práticas à luz das manifestações SBMs, são apresentados no Quadro 5, e examinados a seguir.



Quadro 5 - Análise individual Empresa A: práticas alinhadas às manifestações

Manifestações	Práticas Empresa A
Base da pirâmide	-
Economia circular	<ul style="list-style-type: none"> - Resíduos assistenciais infectantes ou químicos seguem conforme a legislação aplicável, disponível em manual de gerenciamento específico; - Demais resíduos e restos de obras: reciclagem, logística reversa ou doações; - Equipamentos são utilizados entre unidades até doação final (poder público).
Modelo Lean & Green	<ul style="list-style-type: none"> - Verticalização permite maior gestão dos equipamentos e insumos do negócio; - Monitoramento dos consumos de água e energia e iniciativas para redução de seu uso na operação, em obras e reformas. Selo <i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> (LEED) nas unidades assistenciais; - Busca por fontes renováveis a 100% da operação; - Neutralização parcial do carbono e o inventário GEE em evolução. - Tecnologia para redução da papelada e integração com players, agilizando diagnósticos e ações preditivas; - Ações <i>e-health</i> para evitar procedimentos desnecessários e fraudes: + consultas com geração de <i>token</i>, para confirmação do beneficiário, + reconsultas passam por investigação, + procedimentos cirúrgicos são analisados em plataforma <i>analytics</i>. - Exerce influência sobre a cadeia para práticas de sustentabilidade, através da gestão e monitoramento de indicadores; - Incentiva ações conjuntas com players para benefício mútuo; - Não foram visualizadas ações relativas à remuneração por VBH.
Sistema produto serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à redução de consumo e fidelização de clientes, concatenadas com programas de medicina preventiva, utilização de soluções <i>e-health</i>; - Soluções IA e plataformas digitais, nos pilares: inteligência em saúde, promoção da saúde e medicina preventiva; - Programas de conscientização, análogos aos esforços para a boa utilização do plano de saúde, citados em Lean & Green; - Plataformas de dados para qualificar tomadas de decisões; - <i>Healthtech</i> própria e comitê de inovação, para expansão dos serviços e da tecnologia.
Economia compartilhada	-
Negócio social (parcial)	<ul style="list-style-type: none"> - Verticalização confere maior controle da operação, redução de custos para preços acessíveis e reajustes menores aos indicados pela ANS, com padrão de qualidade; - Programa interno de qualidade total e certificações Qmentum e Joy Comission, OHNA e ISO 9000; - As unidades são distribuídas pelos bairros, priorizando regiões periféricas, reduzindo deslocamentos; - Promoção de ambiente de trabalho diverso com oportunidades iguais de desenvolvimento, incentivando a formação de grupos de afinidade; - Canal de denúncia para violência doméstica e ONGs para acolhimento; - Medicina ocupacional e preventiva para funcionários, programas pré-natal e de aleitamento; - Ações de responsabilidade social por recursos próprios e incentivos fiscais, com ou sem parcerias, focadas em alimentação, saúde, atividade física, educação, inclusão digital e ao meio ambiente; - Missão social não está equiparada a missão econômica do negócio.
Negócio integrado	-

Fonte: Elaborado pela autora



A partir do propósito da Empresa A denotamos algum alinhamento com a manifestação **negócio social**, entretanto não está contemplado o atendimento ao público **BoP**. Bons elementos relacionados ao foco social dizem respeito ao desenvolvimento de produtos e serviços com valores acessíveis e coberturas amplas, medicina preventiva, tecnologia, inovação e unidades preferencialmente em regiões periféricas. Também são denotados os programas em prol dos funcionários e as ações de responsabilidade social realizadas diretamente pela companhia ou em parcerias externas. Não obstante, a empresa A não se qualifica plenamente na manifestação **negócio social**, uma vez que a geração de valor social não está equiparada aos objetivos econômicos, em sua missão.

A Empresa A não consegue avançar como **economia compartilhada**. A observância à regulação definida pela ANS restringe a amplitude das inovações necessárias.

Para **economia circular**, a Empresa A segue a destinação dos resíduos assistenciais conforme a legislação aplicável e para os demais resíduos e equipamentos atua entre reciclagem, logística reversa, reaproveitamento ou doações.

As ações relacionadas à manifestação **Lean & Green**, são facilitadas pela verticalização, a qual permite maior gestão dos equipamentos e insumos. A empresa A reforça a conscientização referente à boa utilização do plano de saúde, evitando repetição de exames e reembolsos desnecessários, mas não utiliza VBH para remuneração dos serviços. A empresa gerencia externalidades negativas, buscando fontes renováveis e neutralização do carbono e realiza o inventário de GEE. Exerce influência na cadeia de valor para boas práticas.

As iniciativas da empresa A que incentivam a redução de consumo e a fidelização de clientes, estão conectadas ao **sistema produto serviço**, tais como medicina preventiva e preditiva, soluções *e-health* e de conscientização, com protocolos em prol da promoção da saúde e bem-estar, minimizando a sinistralidade (relação entre procedimentos acessados pelo usuário e valor pago no plano de saúde).

As ações da empresa A não contemplam redução de adversidades ou melhoria no impacto ambiental, social e econômico de forma balanceada, conforme a manifestação **negócio integrado**. A verticalização tem maior viés econômico, sendo as ações ambientais e sociais impulsionadoras operacionais, de mercado, ou ainda, em decorrência de exigências regulatórias e de obrigações dos *reports*.



4.2 EMPRESA B

4.2.1 Contexto e antecedentes

A Empresa B opera no segmento de planos e seguros privados de saúde, operacionalizados através de rede médica referenciada, sendo integrante de um grupo econômico atuante em vários segmentos. Possui uma companhia, operadora de saúde para convênios médicos mais customizados e outra para serviços de diagnósticos e análises laboratoriais. No ranking nacional da ANS, a empresa figura entre as dez maiores operadoras em quantidade de beneficiários. Seu BM prioriza a necessidade do cliente, implantado através de diversificação e transformação empresarial, em parcerias a ecossistemas de inovação e *startups*, privilegiando temas como telemedicina e plataformas digitais, visando integração de dados, medicina preventiva, atenção primária e cuidado para beneficiários 60+. Como estrutura de governança, o grupo possui Conselho de Administração, apoiado por comitê de sustentabilidade e diversidade, cuja atribuição é definir a estratégia de sustentabilidade e monitorar sua implementação. Cada segmento de negócio possui uma comissão de sustentabilidade, que propõe iniciativas e acompanha a operacionalização das estratégias.

Missão, visão e valores se conectam a temas estratégicos da sustentabilidade, a partir da oferta do acesso a serviços de promoção à saúde com qualidade e eficiência, apoiados nas práticas de governança corporativa, embarcados na inovação tecnológica e na geração sustentável de valor. A Empresa B busca gerenciar recursos com sustentabilidade e ética para alcançar resultados assistenciais e financeiros a seus *stakeholders*, promovendo ambiente de trabalho colaborativo e diverso, incentivando ações de cidadania solidária e de preservação do meio ambiente. A estratégia de sustentabilidade para o grupo econômico considera as tendências globais da agenda, relacionados à transformação dos negócios. A gestão de aspectos ASG segue arcabouço documental, em especial, sua política de sustentabilidade. A matriz de materialidade é baseada na metodologia de materialidade dupla, contemplando os aspectos relevantes do negócio, em conjunto à percepção dos *stakeholders*.

Os principais antecedentes para seu modelo são: mudança climática, escassez dos recursos, crescentes emissões de carbono e geração de resíduos. Também serviu de influência o fácil acesso a recursos, situação econômica e de



desenvolvimento do país e o potencial de mercado, conjugado ao nível de confiança na organização, aos avanços tecnológicos, bem como natureza e complexidade do segmento. Sua orientação para sustentabilidade, conforme sua visão e metas, conjugada a times competentes a realizar parcerias e cocriação, sob lideranças orientadas à sustentabilidade, com *mindsets* de inovação e intraempreendedorismo facilitaram novos BMs.

O grupo é signatário do Pacto Global, dos ODS e do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e assumiu compromissos decorrentes da Força Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD), e participam de grupos de trabalho da *United Nations Environment Programme Finance Initiative* (UNEP FI), relacionados ao TCFD, ao *Principles for Sustainable Insurance* (PSI), ao CDP e à *The Partnership for Carbon Accounting Financials* (PCAF).

4.2.2 Análise das práticas à luz das manifestações de modelos de negócios sustentáveis

Os resultados da análise das práticas à luz das manifestações de SBMs são apresentados no Quadro 6, e examinados a seguir.

Quadro 6 - Análise individual Empresa B: práticas alinhadas às manifestações

Manifestações	Práticas Empresa B
Base da pirâmide	-
Economia circular	<ul style="list-style-type: none"> - Resíduos assistenciais infectantes ou químicos conforme legislação aplicável e plano de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde, interno. - Demais resíduos, orgânicos, recicláveis e tecnológicos são gerenciados para o correto manejo, podendo ser destinados a cooperativas para gerar renda.
Modelo Lean & Green	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas para maior eficiência nos recursos e redução de consumo nos prédios administrativos: eficiência energética, água e coleta seletiva de lixo; - Energia 100% por fontes renováveis; - Emissões dos Escopos 1, 2 e 3 e as GEE são compensados 100%, conforme <i>Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)</i>; - Inventário de emissões de GEE, meta de descarbonização até 2050 e adesão ao <i>Net Zero Banking Alliance</i>; - Ações para evitar desperdícios e fraudes na utilização do seguro saúde e para redução de papel; - Soluções <i>e-health</i> (telemedicina e plataformas digitais) respeitada a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); <p>*assistencial: agendamento, atendimento imediato, prontuários eletrônicos, prescrição de medicamentos, pedido de exames, atestados entre outros;</p> <p>*administrativa: faturas, reembolsos, arquivos de sinistros, de utilização etc.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento da cadeia de valor, para melhores práticas e regulações; - Não foram visualizadas ações relativas à remuneração por VBH.
Sistema produto serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à redução de consumo e fidelização de clientes, concatenadas com programas de medicina preventiva, utilização de soluções e-health; - Programas de conscientização, análogos aos esforços para a boa utilização do plano de saúde, citados em Lean & Green; - Plataformas de dados para qualificar tomadas de decisões; - Plataformas digitais e soluções em IA, parcerias com universidades e institutos de pesquisa, buscando inteligência em saúde, medicina preventiva e promoção da saúde; - Healthtech própria e comitê de inovação: expansão de serviços e tecnologia.
Economia compartilhada	-
Negócio social (parcial)	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de coberturas a vários públicos, opções de menores valores e grupos reduzidos (dificuldade regulatória para oferecer planos individuais); - Oferta de planos para os microempreendedores individuais e produtores rurais, a partir de três vidas, via inclusão do Cadastro de Pessoa Física (CPF); - Produtos customizados e regionalizados para necessidade dos clientes, evitando coberturas custosas e desnecessárias; - Programas junto aos funcionários com temas: diversidade, dignidade e equidade, sem admitir a prática de atos discriminatórios e de assédio, tanto no ambiente de trabalho, com nas demais relações; - Treinamento e sensibilização dos funcionários e stakeholder em temas de sustentabilidade, financeiros e de ASG - Projetos institucionais de educação a crianças da comunidade e de bem-estar dos funcionários, programa voluntariado; - Ações de responsabilidade social através da fundação do grupo e em parcerias com ONGs, com foco em educação, esporte e música, bem como preservação Mata Atlântica e Amazônia. - Missão social não está equiparada a missão econômica do negócio.
Negócio integrado	-

Fonte: Elaborado pela autora

A Empresa B objetiva promover saúde com qualidade e eficiência, trazendo alinhamento parcial à manifestação **negócio social**, entretanto não está contemplado o atendimento ao público **BoP**. Outros elementos identificados com foco social foram o desenvolvimento de produtos e serviços com coberturas customizadas, incluindo medicina preventiva e primária, via tecnologia, inovação e princípios de sustentabilidade, evitando coberturas custosas e desnecessárias, como missão. Também se evidenciam as ações relativas a treinamento e sensibilização dos funcionários e **stakeholders**, como projetos de bem-estar, programa voluntariado e projetos sociais. As iniciativas de responsabilidade social são realizadas pela fundação do grupo. Apesar dessas iniciativas, não é possível plenamente qualificar a empresa B na manifestação **negócio social**, visto que a geração de valor social não se mostra equiparada aos objetivos de valor econômico, em sua missão.

A Empresa B não consegue avançar com **economia compartilhada**, precisando observar a regulação definida pela ANS, a amplitude das inovações



necessárias a esta manifestação fica restrita.

Para **economia circular**, da Empresa B segue a destinação dos resíduos assistenciais conforme a legislação aplicável e para os demais resíduos são gerenciados com auxílio de empresas terceirizadas para o correto manuseio dos resíduos, podendo ser destinados a cooperativas.

Os instrumentos utilizados de acordo a manifestação **Lean & Green** são a eficiência energética, instalações sustentáveis, energia 100% renováveis, tratamento do esgoto, reuso e sistemas eficientes para utilização de água. O grupo compensa emissões dos Escopos 1, 2 e 3, e a totalidade das emissões de GEE. A empresa B adota ações para evitar desperdícios e fraudes na utilização do seguro saúde e para redução de papel, com apoio de ferramentas *e-health*, mas não utiliza a remuneração por VBH. A Empresa B engaja seus fornecedores através do programa de responsabilidade socioambiental e do monitoramento em auditorias.

As ações de incentivo à redução de consumo e fidelização de clientes, conforme o **sistema produto serviço**, estão concatenadas à Empresa B em seus programas de medicina preventiva, atenção primária e assistência resolutiva, na utilização de soluções *e-health* e atividades de conscientização, através de ferramentas tecnológicas e de *healthtechs*. Os produtos híbridos incluem ofertas conjugadas ao seguro saúde para fidelização.

Não obstante as constatações acima, a empresa B não integra ações que contemplem redução de adversidades ou melhoria no impacto ambiental, social e econômico de forma balanceada, conforme a manifestação **negócio integrado**. As práticas sociais e ambientais possuem alinhamento parcial à estratégia do negócio, norteando procedimentos operacionais e de mercado, em atendimento a exigências regulatórias ou obrigações dos *reports*.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Os resultados da análise comparativa dos casos, em relação às práticas à luz das manifestações de SBMs são apresentados no Quadro 7 e examinados a seguir.



Quadro 7 - Análise comparativa Empresas A e B: práticas de SBM

Manifestações	Práticas Empresa A	Práticas Empresa B	Análise cross-case
Base da pirâmide	-	-	-
Economia circular	<p>Resíduos seguem a legislação aplicável e manual interno de gestão de resíduo;</p> <p>Demais resíduos e restos de obras seguem para reciclagem, logística reversa ou doações;</p> <p>Equipamentos são utilizados entre unidades até a doação final, ao poder público.</p>	<p>Resíduos assistenciais seguem conforme a legislação aplicável e plano de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde, proprietário.</p> <p>Demais resíduos, são gerenciados para o correto manejo, podendo ser destinados a cooperativas.</p>	<p>Ambas seguem legislação para destinação de resíduos assistenciais e para os demais destinam a reciclagem ou doação para cooperativas ou ONGs.</p> <p>A Empresa A também faz a gestão de equipamentos entre unidades até doação final.</p>
Modelo Lean & Green	<ul style="list-style-type: none"> - Verticalização permite maior gestão dos equipamentos e insumos do negócio, obras e reformas, dos consumos de água e de energia; - Neutralização parcial do carbono e o inventário GEE em evolução; - Soluções tecnológicas para redução de papeis: integração aos players, agilizar diagnósticos e ações previdivas; evitar fraudes e procedimentos desnecessários; - Exerce influência na cadeia para práticas de sustentabilidade, através da gestão e monitoramento de indicadores; - Não foram visualizadas ações relativas à remuneração por VBH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas para maior eficiência nos recursos e redução de consumo nos prédios administrativos: eficiência energética, água e coleta seletiva de lixo. - Energia 100% renovável; - Emissões dos Escopos 1, 2 e 3 e as emissões GEE compensados 100%; - Meta de descarbonização até 2050; - Ações para evitar desperdícios e fraudes na utilização do seguro saúde e para redução de papel; - Não foram visualizadas ações relativas à remuneração por VBH; - Soluções e-health (plataformas digitais e de telemedicina); - Cadeia de valor monitorada. 	<p>Ambas aplicam tecnologia para redução do trâmite de papéis e integração dos prontuários, evitando processos desnecessários economizando recursos, insumos, transporte e energia. A Empresa A gerencia resíduos nas unidades implantadas. A Empresa B consome energia 100% renovável e compensa as emissões de carbono. A Empresa A busca ampliar fontes renováveis e neutralizar carbono. Monitora sua cadeia de valor com iniciativas para maior conectividade, melhores práticas operacionais e de regulações.</p>
Sistema produto serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à redução de consumo e fidelização de clientes, via programas de medicina preventiva e soluções e-health; - Apoio a tomadas de decisões em plataformas de dados; - Soluções em IA, via parceria com academias e institutos de pesquisa, buscando conforto e acolhimento aos clientes; - Healthtech própria e comitê de inovação, para expandir tecnologia e serviços; - Conscientização como em Lean & Green, para utilização do plano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à redução de consumo via programas de medicina preventiva, atenção primária, soluções e-health e educação; - Redução da sinistralidade pelo aumento da saúde e minimização de recursos; - Produtos híbridos para conforto e fidelização; - Parceria com healthtechs, ferramentas techs e ações como em Lean & Green para conectividade da rede e para programas de saúde e de segunda opinião médica. 	<p>Ambas vêm estruturando programas de cuidados centrados nos clientes, para bem-estar e em procedimentos relevantes, almejando a redução de custo via prevenção. A Empresa B ainda investe na atenção primária e utiliza produtos híbridos para fidelização.</p> <p>A tecnologia e a inovação através de startups tem sido os veículos utilizados por ambas, em adição a conscientização da saúde e hábitos saudáveis.</p>
Economia compartilhada	-	-	-



Negócio social (parcial)	<ul style="list-style-type: none"> - Verticalização confere maior controle da operação, redução de custos para preços acessíveis e reajustes menores aos indicados pela ANS, mantendo a observância pela qualidade; - Distribuição das unidades pelos bairros, priorizando regiões periféricas; - Promoção de ambiente de trabalho diverso com oportunidades iguais de desenvolvimento; - Ações de responsabilidade social por recursos próprios e incentivos fiscais, com ou sem parcerias; - Missão social não está equiparada a missão econômica do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de coberturas a vários públicos, incluindo opções de menores valores e grupos reduzidos; - Programas junto aos funcionários com temas: diversidade, dignidade e equidade; - Treinamento e sensibilização dos funcionários e <i>stakeholder</i> em temas de sustentabilidade, financeiros e de ASG; - Projetos de bem-estar dos funcionários, programa voluntariado; - Ações de responsabilidade social através da fundação do grupo e em parcerias com ONGs; - Missão social não está equiparada a missão econômica do negócio. 	<p>Ambas procuram aumentar o acesso à saúde com qualidade. Enquanto a Empresa A é verticalizada, buscando menores preços em locais periféricos/distantes, a Empresa B é uma seguradora que atua com operadora própria, oferecendo variadas coberturas, opções de baixos valores e grupos reduzidos. Ambas com projetos de apoio ao colaborador e parcerias para ações de impacto. A Empresa B realiza ações de responsabilidade social, via fundação, e a Empresa A, via incentivos e recursos próprios. A equiparação da missão social à econômica não foi atendida.</p>
Negócio integrado	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora

As práticas das empresas se relacionaram a quatro manifestações, condizente a indicação dos autores Bocken e Short (2021) e Sinkovics et al. (2021), onde as organizações devem aplicar a combinação de várias tipologias, ou mesmo sua totalidade, para buscar e suportar a regeneração do ambiente e da sociedade.

As empresas A e B não conseguem alcançar as manifestações **BoP**, **economia compartilhada** e **negócio integrado**. As exigências regulatórias da ANS comprometem a flexibilidade na definição de produtos para suas implementações. Além disso, a integração do TBL não foi identificada de forma balanceada nas empresas. As atividades para solucionar problemas ambientais ou sociais devem ir além do simples atendimento a obrigações legais, precisam ter respaldo em motivação econômica, conectadas a lógica central do negócio (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012) e, adicionalmente, segundo Spieth et al. (2019), com equiparação à motivação econômica e à visão de *stakeholders*.

O conjunto de manifestações encontrado nas empresas expressa suas atuações em relação aos objetivos de redução de custos e insumos (**Lean & Green**), visando ser acessível a maior quantidade de usuários (**negócio social-parcial**), aproveitando-se de tecnologias para saúde preventiva e utilização consciente do produto de saúde (**sistema produto serviço**), além de priorizar pela eficiência na destinação de resíduos (**economia circular**).



A manifestação **negócio social** em ambos os casos não está totalmente aderente visto que a missão social não se equipara ao propósito de lucro econômico (SPIETH et al., 2019), além disso, ambas são operadoras de grande porte, atuando em ampla gama de serviços em saúde, o que, segundo Lokman e Chahine (2021), tem sido pouco aderente a negócios sociais, o que confirma a necessidade pela busca de *frameworks* que sejam escaláveis (PERENO; ERIKSSON, 2020). As duas operadoras direcionam sua estratégia para criações de valor e vantagens competitivas para satisfação do cliente. Entretanto, de acordo com Bocken et al. (2014), os SBMs devem refletir sua prioridade em proporcionar maior entrega aos clientes, concomitantemente a contribuição ao desenvolvimento sustentável da organização e da sociedade.

Por fim, apesar da similaridade das manifestações visualizadas, as graduações e formatações de cada iniciativa foram realizadas de forma diferente. Não existe um modelo *one-size-fits-all*, conforme os autores Reim, Sjödin e Parida (2021) e Mignon e Bankel (2023). Cada organização deve identificar, desenvolver e implementar um modelo que melhor lhes sirva (MIGNON; BANKEL, 2023), conforme seu arcabouço estratégico e de governança que, combinados às políticas de sustentabilidade, irão direcionar as tipologias a serem seguidas, bem como a magnitude para suas implantações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo identificou que as empresas de saúde suplementar brasileiras incorporam manifestações de modelos de negócio sustentáveis da seguinte forma: (i) conectando temas estratégicos e de sustentabilidade em sua missão visão e valores, tais como acesso a saúde, cultivo à prevenção, à atenção primária e ao bem estar, redução de procedimentos desnecessários e desperdícios, maior eficiência de recursos para assistência, suporte e infraestrutura; (ii) embarcando inovação tecnológica para melhores resultados aos *stakeholders*; (iii) implantando comitê de sustentabilidade dentro da estrutura de governança; e (iv) fazendo a gestão de ASG, a partir da materialidade dupla, com base em compromissos voluntários firmados, relativos à pauta.

A identificação do potencial de mercado, do nível de confiança percebido nas



empresas, dos avanços tecnológicos e dos efeitos decorrentes de questões ambientais, foram os antecedentes e motivadores para o amadurecimento dos SBMs. Apenas uma operadora de saúde relacionou a cultura e processos internos voltados ao tema como fator de impulsão.

A implementação das manifestações de modelos de negócio sustentáveis ocorre através da diversificação de atuação operacional, em conjunto a parcerias com ecossistemas de inovação e *startups*; e, enquanto uma empresa seguiu com aquisições de outras companhias, a outra promulgou a transformação empresarial.

Em conclusão, uma combinação das seguintes manifestações de modelos de negócio sustentáveis estão presentes nas operadoras de saúde complementar: (i) **Lean & Green**; (ii) **negócio social (parcialmente)**; (iii) **sistema produto serviço**; e (iv) **economia circular**, com graduações e formatações realizadas de formas diferentes, confirmando a não existência de um modelo *one-size-fits-all*. Cada organização definiu e implantou modelos que fossem adequados a sua estratégia, governança, cultura e antecedentes perseguidos, alinhados às políticas sustentáveis e de acordo com sua ambição pela sustentabilidade.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Este estudo, com respaldo de conhecimentos acadêmicos e práticos, ressalta a agenda de sustentabilidade da saúde suplementar brasileira relativa ao objetivo de proporcionar maior entrega aos clientes e contribuir para o desenvolvimento sustentável da organização e da sociedade. As manifestações, suas motivações e formatações encontradas, proporcionam o entendimento de como o BM das operadoras de saúde, em diferentes formatos, pode avançar na diversificação e inovação, conectando as dimensões ecológicas, sociais e econômicas a sua missão, visão e valores, como vantagem competitiva e objetivando potencializar a resiliência das organizações. Apesar das empresas estarem aplicando tipologias combinadas, existe espaço para avançar ainda mais, balanceando as três dimensões TBL e abarcando a visão *multistakeholders*. tanto em prol do lucro no curto prazo, como da sustentabilidade mais a longo prazo e maior alinhamento às diretrizes do Pacto Global- agenda 2030.

No campo acadêmico, visto que o tema ainda é pouco explorado, a contribuição do estudo se refere ao constructo de amarração das manifestações



propostas por Sinkovics et al. (2021) com a literatura em saúde, que resultou na matriz utilizada na pesquisa.

Por fim, os resultados poderão inspirar as lideranças para inovações sustentáveis dentro do segmento da saúde suplementar. A procura por diferenciação com maior entrega aos beneficiários, melhores resultados e acesso a capitais, pode ser concomitante à busca pelos objetivos de redução ou recuperação dos impactos negativos no ambiente e na sociedade, em benefício ao bem-estar das gerações atuais e futuras.

5.2 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

O momento complexo na saúde suplementar demanda abordagens sistêmicas e abrangentes para abranger os problemas cruciais. O redesenho de procedimentos e tratamentos em parceria aos *stakeholders* é fundamental, objetivando competitividade com entrega de valor à população e ao ambiente, em alinhamento aos objetivos da agenda 2030.

Adicionalmente, novos arranjos são recomendados, o que aponta revisitar a regulação vigente. As empresas, junto às entidades de classe, deveriam impulsionar esta agenda em âmbitos governamentais, agregando às demais pautas pleiteadas. Paralelamente, as operadoras poderiam atuar em modelos alternativos, complementares e não regulados, para avançar com novos designs de produtos, tecnologias e cadeias de valor, visando ganhar tração nas manifestações de SBMs.

Por fim, as lideranças empresariais são fundamentais na condução da mudança cultural necessária para essa integração dos pilares da sustentabilidade. Os tomadores de decisão, confirmado seu dever de *stewardship*, precisam impulsionar e direcionar seus negócios em prol da ambição pela sustentabilidade, em seu sentido mais amplo.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Desde a abertura do mercado de saúde ao capital estrangeiro em 2015, os movimentos mercadológicos se intensificaram. As iniciativas de consolidação de players, agregadas a necessidade de retomada de resultados positivos pós Covid-19, acirraram o contexto competitivo, impactando em menor disposição das empresas em



participar de pesquisas que ensejassem a temas estratégicos. O levantamento de dados primários foi restrito a um respondente por empresa, pertencentes às áreas de sustentabilidade. A diversidade de profissionais poderia ter contribuído trazendo outras nuances e espectros sobre o tema. Não sendo possível acessar outras fontes internas, foi necessária maior utilização de dados secundários. Outra limitação refere-se à pesquisa não ter conseguido alcançar mais organizações do segmento. A inclusão de operadoras com mesmo BM poderia ter auxiliado nas constatações e confrontos das implementações, o que poderia ter trazido maior clareza sobre o panorama dos SBMs no contexto brasileiro de saúde suplementar como um todo. Adicionalmente, o método apresenta capacidade limitada de análise de generalização, sendo propício a replicações teóricas, mas não amostrais (YIN, 2015).

Consideradas as limitações e dada a importância da pauta, conjugados ao momento vivenciado pelo segmento, recomenda-se que outros estudos se aprofundem neste campo de conhecimento de BMs para este setor, pesquisando demais formatos de operadoras de saúde e incluindo maior diversidade de profissionais atuantes nas empresas.

REFERÊNCIAS

ALJABERI, Omar Awad; HUSSAIN, Matloub; DRAKE, Paul R. A framework for measuring sustainability in healthcare systems. **International Journal of Healthcare Management**, Abingdon, v. 13, n. 4, p. 276-285, 2020. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1404710>

ANGELI, Federica; JAISWAL, Anand Kumar. Business model innovation for inclusive health care delivery at the bottom of the pyramid. **Organization & Environment**, Thousand Oaks, CA, v. 29, n. 4, p. 486-507, 2016. <https://doi.org/10.1177/1086026616647174>

BECKMANN, Markus; HIELSCHER, Stefan; PIES, Ingo. Commitment strategies for sustainability: how business firms can transform trade-offs into win-win outcomes. **Business Strategy and the Environment**, Oxford, v. 23, n. 1, p. 18-37, 2014. <https://doi.org/10.1002/bse.1758>

BOCKEN, Nancy M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 65, p. 42-56, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

BOCKEN, Nancy M. P.; SHORT, Samuel W. Unsustainable business models: recognising and resolving institutionalised social and environmental harm. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 312, e127828, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127828>



BOONS, Frank; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 45, p. 9-19, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>

CIMPRICH, Alexander *et al.* Potential for industrial ecology to support healthcare sustainability: scoping review of a fragmented literature and conceptual framework for future research. **Journal of Industrial Ecology**, Hoboken, NJ, v. 23, n. 6, p. 1344-1352, 2019. <https://doi.org/10.1111/jiec.12921>

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, NY, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M. What is the Eisenhardt Method, really? **Strategic Organization**, London, v. 19, n. 1, p. 147-160, 2021. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>

FERNANDES, José Augusto Lacerda; SOUSA-FILHO, José Milton de; VIANA, Fernando Luiz Emerenciano. Sustainable business models in a challenging context: the Amana Katu case. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 25, n. 3, e200205, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200205.en>

FINANCIAL REPORTING COUNCIL. **The UK stewardship code 2020**. London: FRC, 2020. Disponível em: <https://www.frc.org.uk/getattachment/5aae591d-d9d3-4cf4-814a-d14e156a1d87/Stewardship-Code-Dec-19-Final-Corrected.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2023.

GEISSDOERFER, Martin; VLADIMIROVA, Doroteja; EVANS, Steve. Sustainable business model innovation: a review. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 198, p. 401-416, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

GELDRES-WEISS, Valeska V. *et al.* Materiality matrix use in aligning and determining a firm's sustainable business model archetype and triple bottom line impact on stakeholders. **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 3, art. n. 1065, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13031065>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. **Metodología de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

HUI, Ferdinand K. *et al.* Is there a market for sustainable healthcare? **Journal of Sustainable Marketing**, Sheridan, WY, v. 3, n. 1, p. 4-16, 2022. <https://doi.org/10.51300/jsm-2022-56>

KOKKO, Petra. Improving the value of healthcare systems using the Triple Aim framework: a systematic literature review. **Health Policy**, Amsterdam, v. 126, n. 4, p. 302-309, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2022.02.005>

LEMUS-AGUILAR, Isaac *et al.* Sustainable business models through the lens of organizational design: a systematic literature review. **Sustainability**, Basel, v. 11, n.



19, e5379, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11195379>

LOKMAN, Lutfi; CHAHINE, Teresa. Business models for primary health care delivery in low- and middle-income countries: a scoping study of nine social entrepreneurs. **BMC Health Services Research**, London, v. 21, e211, 2021. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06225-6>

LOPES, Catia Milena et al. Perspective of business models and innovation for sustainability transition in hospitals. **Sustainability**, Basel, v. 11, n. 1, e5, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11010005>

LOZANO, Rodrigo. Sustainable business models: providing a more holistic perspective. **Business Strategy and the Environment**, Oxford, v. 27, n. 8, p. 1159-1166, 2018. <https://doi.org/10.1002/bse.2059>

LÜDEKE-FREUND, Florian et al. The sustainable business model pattern taxonomy: 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. **Sustainable Production and Consumption**, Amsterdam, v. 15, p. 145-162, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>

MIGNON, Ingrid; BANKEL, Amanda. Sustainable business models and innovation strategies to realize them: a review of 87 empirical cases. **Business Strategy and the Environment**, Oxford, v. 32, n. 4, p. 1357-1372, 2023. <https://doi.org/10.1002/bse.3192>

MINAMI, Bruno. **ESG em planos de saúde médicos e odontológicos**: construindo propósito, ações conjuntas e mutuamente benéficas. São Paulo: Instituto de Estudos de Saúde Suplementar, 2022. (Texto para discussão, n. 89). Disponível em: https://iess.org.br/sites/default/files/2022-10/TD%2089%20-%20ESG_VF.pdf. Acesso em: 4 jun. 2023.

NOSRATABADI, Saeed et al. Sustainable business models: a review. **Sustainability**, Basel, v. 11, n. 6, e1663, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11061663>

ODERANTI, Festus Oluseyi; LI, Feng. Commercialization of eHealth innovations in the market of the UK healthcare sector: a framework for a sustainable business model. **Psychology & Marketing**, Hoboken, NJ, v. 35, n. 2, p. 120-137, 2018. <https://doi.org/10.1002/mar.21074>

PERENO, Amina; ERIKSSON, Daniel. A multi-stakeholder perspective on sustainable healthcare: from 2030 onwards. **Futures**, Oxford, v. 122, art. n. 102605, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102605>

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value: how to reinvent capitalism: and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

REIM, Wiebke; SJÖDIN, David; PARIDA, Vinit. Circular business model implementation: a capability development case study from the manufacturing industry. **Business Strategy and the Environment**, Oxford, v. 30, n. 6, p. 2745-2757, 2021.



<https://doi.org/10.1002/bse.2891>

SCHALTEGGER, Stefan; HANSEN, Erik G.; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues. **Organization & Environment**, Thousand Oaks, CA, v. 29, n. 1, p. 3-10, 2016. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, Olney, v. 6, n. 2, p. 95-119, 2012. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik G. Business models for sustainability: a co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**, Thousand Oaks, CA, v. 29, n. 3, p. 264-289, 2016. <https://doi.org/10.1177/1086026616633272>

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SINKOVICS, Noemi et al. Sustainable business model innovation: an umbrella review. **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 13, art. n. 7266, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13137266>

SPIETH, Patrick et al. Value drivers of social businesses: a business model perspective. **Long Range Planning**, Oxford, v. 52, n. 3, p. 427-444, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs. **World population prospects**: the 2015 revision: key findings and advance tables. New York, NY: United Nations, 2015. Disponível em: https://population.un.org/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf. Acesso em: 5 abr. 2023.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Who cares wins**: connecting financial markets to a changing world. New York: UN Global Compact, 2004. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acesso em: 25 abr. 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Environmentally sustainable health systems**: a strategic document. Copenhagen: WHO Europe, 2017. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/340375>. Acesso em: 5 jun. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

