

A INFLUÊNCIA DOS FACTORES DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL NA SUSTENTABILIDADE DOS CLUSTERS DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE SAÚDE DA PROVÍNCIA DO HUAMBO

THE INFLUENCE OF BLUE OCEAN STRATEGY FACTORS ON THE SUSTAINABILITY OF CLUSTERS IN PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS IN HUAMBO PROVINCE

LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL EN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS CLÚSTERES DE INSTITUCIONES PRIVADAS DE SALUD EN LA PROVINCIA DE HUAMBO

Osvaldo Lucas Yava ¹

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.6429

Recibido: 24/06/2026 | Aceptado: 22/07/2026 | Publicación en línea: 31/07/2026.

RESUMO

O estudo tem como objectivo analisar as influências dos factores da estratégia do oceano azul na sustentabilidade dos clusters das instituições privadas de saúde da província do Huambo. Para atingir o objectivo previsto na investigação foram aplicadas às pesquisas bibliográfica e descritiva através de um estudo de campo com abordagem quantitativa. O estudo aplicou várias técnicas da estatística multivariada, nomeadamente: Análise factorial que consistiu em agrupar um conjunto de variáveis originais em variáveis latentes que explicam os factores que estão na base da teoria do oceano azul; análise de cluster que consistiu em agrupar as instituições em grupos homogêneos, estes grupos serviram de uma variável latente usada como variável dependente, e por fim o modelo de regressão linear múltiplo que serviu para apurar o impacto dos factores nos grupos das instituições privadas de saúde. Este estudo é classificado como um censo populacional, tendo participado na pesquisa todas as instituições privadas de saúde da província do Huambo. Os resultados da pesquisa, mostram que por intermédio da análise factorial dos factores, resultaram as variáveis latentes como a qualidade dos serviços, a concorrência, criação de valor e a diferenciação na prestação de serviços. Dentre estas variáveis latentes somente a qualidade dos serviços, a criação de valor, e a diferenciação na prestação dos serviços foram significativas para a sustentabilidade dos clusters das instituições privadas de saúde do Huambo.

Palavras-chave: Estratégia. Oceano Azul. Factores. Sustentabilidade. Instituições Privadas de Saúde.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the Blue Ocean Strategy factors on the sustainability of private healthcare institution clusters in Huambo province. To achieve the research objective, bibliographic and descriptive research was applied through a field study with a quantitative

¹ Mestre em Ciências Empresarias, Faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos, Huambo, Angola. E-mail: osvaldoyava@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-0399-0411>

approach. The study employed several multivariate statistical techniques, namely: Factor analysis, which consisted of grouping a set of original variables into latent variables that explain the factors underlying the Blue Ocean theory; cluster analysis, which consisted of grouping the institutions into homogeneous groups, these groups serving as a latent variable used as a dependent variable; and finally, the multiple linear regression model, which served to determine the impact of the factors on the groups of private healthcare institutions. This study is classified as a population census, with all private healthcare institutions in Huambo province participating in the research. The research results show that, through factor analysis, latent variables such as service quality, competition, value creation, and differentiation in service provision emerged. Among these latent variables, only service quality, value creation, and differentiation in service delivery were significant for the sustainability of the clusters of private healthcare institutions in Huambo.

Keywords: Strategy. Blue Ocean. Factors. Sustainability. Private Healthcare Institutions.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de los factores de la Estrategia del Océano Azul en la sostenibilidad de los clústeres de instituciones de salud privadas en la provincia de Huambo. Para lograr el objetivo de la investigación, se aplicó un enfoque bibliográfico y descriptivo mediante un estudio de campo con un enfoque cuantitativo. El estudio empleó diversas técnicas estadísticas multivariadas, a saber: análisis factorial, que consistió en agrupar un conjunto de variables originales en variables latentes que explican los factores subyacentes a la teoría del Océano Azul; análisis de clústeres, que consistió en agrupar las instituciones en grupos homogéneos, los cuales sirvieron como variable latente utilizada como variable dependiente; y, finalmente, el modelo de regresión lineal múltiple, que sirvió para determinar el impacto de los factores en los grupos de instituciones de salud privadas. Este estudio se clasifica como un censo poblacional, con la participación de todas las instituciones de salud privadas de la provincia de Huambo. Los resultados de la investigación muestran que, mediante el análisis factorial, surgieron variables latentes como la calidad del servicio, la competencia, la creación de valor y la diferenciación en la prestación de servicios. Entre estas variables latentes, solo la calidad del servicio, la creación de valor y la diferenciación en la prestación de servicios resultaron significativas para la sostenibilidad de los clústeres de instituciones de salud privadas en Huambo.

Palabras clave: Estrategia. Océano azul. Factores. Sostenibilidad. Instituciones privadas de salud.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Anteriormente a concorrência era praticamente inexistente em quase todo o mundo, existia uma grande protecção por parte dos governos. Mas actualmente, o mercado mostra-se cada vez mais exigente diante da globalização, para as empresas subsistirem em um ambiente altamente competitivo, devem estar munidas de estratégias para se diferenciarem das demais (De Carvalho et al., 2014). Pode-se observar que muitas empresas apresentam um ciclo de vida muito curto, com isto, é necessário recorrer aos princípios de gestão e as estratégias como meio para diferenciação competitiva (Aquino *et al.*, 2021).

Neste sentido, é preciso diversificar e buscar novos mercados, onde a luta por clientes não é agressiva. Entretanto, muitas estratégias são utilizadas, mas acertar a estratégia não é tarefa fácil (Mintzberg et al., 2010). Segundo Kim & Mauborgne (2019), a estratégia do Oceano Azul consiste em esquivar esses combates no sentido de tornar os concorrentes insignificantes, dando assim aos clientes algo exclusivo, ainda não oferecido em qualquer segmento de negócio, gerando assim a inovação de valor com satisfação directa e preços atractivos.

Os gestores precisam garantir a sustentabilidade das empresas com actuação focada na estratégia e na busca de um diferencial que permita manter o crescimento esperado para vencer as possíveis crises de mercado que estão presentes em qualquer segmento (Oliveira, 2013).

Uma estratégia será essencial para a organização conseguir atingir seus objectivos, de aumentar o valor da organização, expandir seu potencial de crescimento e oferecer propostas inovadoras, (Kim & Mauborgne, 2016; Alam & Islam, 2017).

No entanto, é necessário que as empresas passam a recorrer aos factores da estratégia do oceano azul para se diferenciarem dos seus competidores, factor estes que vai garantir a sustentabilidade das instituições privadas de saúde da província do Huambo.

As instituições privadas de saúde do Huambo, oferecem produtos e serviços similares num mercado bastante competitivo.

A escolha do tema cingiu-se, em contribuir para o avanço e aprimoramento das instituições privadas de saúde no Huambo, buscando soluções sustentáveis que promovam o seu crescimento e sucesso. Visto que os estudos anteriores sobre a estratégia do oceano azul, não identificou os factores críticos da estratégia do oceano azul nas instituições privadas da província do Huambo.

No que se refere à importância social do trabalho, é relevante para os estudiosos, organizações de modo geral e aos gestores. A mesma estratégia, é uma matéria que abarca uma série de pontos cruciais e por se tornar um método actual, resolveu-se trazê-lo para o meio académico.

O presente artigo, tem como objectivo geral, analisar influência dos factores da estratégia do oceano azul na sustentabilidade dos clusters das instituições privadas de saúde da província do Huambo. E tem como objectivos específicos, identificar os principais factores da estratégia do oceano azul nas instituições privadas de saúde da província do Huambo; e avaliar o impacto dos factores da estratégia do oceano azul na sustentabilidade dos cluster das instituições privadas de saúde da província do Huambo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sustentabilidade Empresarial

O termo sustentável deriva do latim *sustentare* ou *sustinere* que quer dizer defender, sustentar, suportar, conservar, manter, resistir, apoiar, cuidar, aguentar (Siche *et al.*, 2007; Patrício, 2020).

Logo, os desafios do desenvolvimento sustentável pressupõem compatibilizar o crescimento económico com a realização integral da pessoa, garantindo-lhe qualidade de vida, em cumprimento aos princípios da dignidade humana (Sachs, 2008; Capatan, 2020).

Na visão de Mazza *et al.* (2014), apontam que a sustentabilidade empresarial corresponde a um conjunto de acções corporativas que abarcam simultaneamente a integração social, o equilíbrio económico e a responsabilidade ambiental.

De acordo Agostinho *et al.* (2021), a sustentabilidade empresarial é responsável pela vantagem competitiva capaz de atrair o consumidor moderno. Veiga (2010), afirma que, com o surgimento do novo termo sustentabilidade, novas regras na concorrência emergiriam, obrigando as empresas a adquirirem competência para gerir conflitos e procurar sociais como meio de manter sua crescente competitividade.

A sustentabilidade empresarial é tida como estratégica quando está profundamente relacionada com o negócio da empresa, através da sua contribuição para a eficácia da empresa e cumprimento das missões da mesma (Mazza *et al.*, 2014).

As empresas devem ser sustentáveis e ao mesmo tempo expandir o seu crescimento económico, aumentando o valor dos accionistas, seu prestígio, a reputação corporativa, melhorando o relacionamento com clientes e a qualidade de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades, gerando impactos ecológicos sempre menores e capazes de serem absorvidos pela natureza (Szekely & Knirsch, 2005; Dias, 2006).

A rentabilidade de uma empresa é importante para sustentar e preservar a vida da empresa, dos sócios, dos funcionários e dos fornecedores, de tal forma que incentiva mais investimentos e beneficia toda a sociedade, aumentando a oferta de produtos e serviços, mantendo dessa forma extremamente competitiva no mercado (Andrade & Câmara, 2012).

Factores Críticos da Estratégia de Oceano Vermelho Versus Oceano Azul

Os factores críticos são definidos como sendo actividades de uma empresa que são fundamentais para o sucesso competitivo num determinado segmento de negócio, a título de exemplo, estratégias exclusivas, atributo do produto, recursos difíceis de imitar, pessoal qualificado, conhecimento do mercado, capacidade financeira podem ser factores críticos do sucesso, no entanto, os factores críticos de sucesso são aspectos que assistem ao sucesso, ou fracasso, da empresa (Serra et al., 2013).

Segundo Santos *et al.* (2019), os factores críticos podem ser entendidos como componentes fundamentais que precisam ser analisados e escoltados continuamente pelos gestores, uma vez que levam a empresa a obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Com base no foi exposto, passaremos a detalhar cada um dos factores críticos da estratégia do oceano vermelho versus oceano azul.

Competição no Mercado (Existente ou Inexplorado)

De acordo Baynast *et al.*, (2018), o termo mercado é visto em dois sentidos, os mesmos são complementares: em sentido restrito, diz respeito a um conjunto de dados quantitativos sobre a estrutura do mercado e a progresso das vendas de um produto; em sentido mais amplo, designa-se mercado o conjunto de clientes e vendedores que têm potencial para negociar uns com os outros. A concorrência no mercado é um aspecto significativo caracterizado pelas empresas que

ali estão posicionadas, lutando entre si para deter a maior quota de mercado.

Segundo Kim & Mauborgne, (2019), nesta competição no mercado existente, os limites são definidos e aceites, e as normas competitivas são sabidas, as empresas tentam superar suas rivais para ganhar maior fatia da procura existente, quando o mercado fica apertado, as ópticas de rendibilidade e de desenvolvimento tendem a ser menores.

Nesta concorrência acirrada, somente empresas capazes de formar um ambiente de estímulo a criatividade e as inovações poderão sobreviver neste contexto extremamente competitivo.

Cooper (2011, Citado por Castro, 2022), diz que os *players* destes mercados maduros competem entre si por uma fatia cada vez menor, pois a inovação de valor é introduzida de forma insignificante em novos produtos ou serviços. Portanto, caminho a ser percorrido para se destacar em mercados maduros é desenvolver uma proposta inovadora, persuasiva e de alto valor que aponte para a prosperidade futura no oceano azul de um modelo de negócios. Segundo Randall (2015, citado por Rapôso *et al.*, 2020), se torna não destrutivo já que não foca no concorrente e sim na criação e aprimoramento de novos mercados, conquistando um monopólio.

Posição com a Concorrência (Vencer ou Tornar Irrelevante)

As empresas estão procurando obter cada vez mais níveis elevados de competitividade para encarar a competição relativamente ligados a investimentos contínuos em qualidade, produtividade e inovação aos negócios (Lopes *et al.*, 2016).

As empresas que se perderam no oceano vermelho, empenham-se para vencer a concorrência por meio de diversas estratégias contra os rivais, mas as empresas precisam ir além da competição para tornar a concorrência irrelevante e conquistar lucros acima da média (Kim & Mauborgne, 2016).

Leavy (2005), assegura que a inovação de valor da estratégia do oceano azul tende a se focar na redefinição do sector ou reconfigurar um modelo de negócio em uma lógica diferente da actual proposição de valor existente entre os concorrentes.

Por sua vez Hamel (2000), argumenta que o sucesso tanto para as novas empresas no mercado quanto para as mais antigas no sector depende da capacidade de evitar a concorrência e de reformular o modelo sectorial vigente. Afirma ainda que, a fórmula para o sucesso não é posicionar-se contra a concorrência mas sim, torná-la irrelevante.

Procura do Mercado (Aproveitar a Existente ou Criar Novas Procuras)

O objectivo da estratégia do oceano azul não é limitar a produção a um preço elevado, mas, sim, criar nova procura agregada, por meio de um salto no valor para os clientes a preços acessíveis, motivos estes, que incentivam não só para reduzir os custos até o nível mais baixos possíveis desde o início, mas também, mantê-lo no patamar mínimo ao longo do tempo para desencorajar potenciais imitadores. Desta feita, os clientes ganham e a sociedade se beneficia com o aumento da eficiência, proporcionando ganhos para todas as partes (Kim & Mauborgne, 2016).

Para Birkinshaw & Mark (2017), o ponto de partida é entender os valores, necessidades e desejos fundamentais do cliente para encontrar novas formas de satisfazer esses valores.

Analisar o Trade-Off Valor-Custo (Exercer ou Romper)

Segundo Porter (2004), acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes, a redução de custos, portanto, é uma estratégia de escolha entre liderança de custos e diferenciação. O oceano azul baseia-se de modo simplificada no cruzamento entre o custo do produto com a eliminação de atributos tradicionais para a concorrência e o valor vislumbrado ao cliente ao adquirir de forma emocional ou técnica, buscando assim a inovação de valor, que é uma forma de pensar sobre a realização da estratégia, que deriva no surgimento de um novo mercado e no despedaçamento com os concorrentes, importa realçar que a inovação de valor desafia um dos dogmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência, o *trade-off* valor-custo (Kim & Mauborgne, 2019).

Alinhar a Actividade da Empresa (Estratégia de Diferenciação ou Baixo Custo ou Buscar Continuamente pela Diferenciação e Baixo Custo)

Porter (2004), apresenta somente três estratégias competitivas aptas de gerar vantagem competitiva no longo prazo, possibilitando que uma empresa crie uma posição de defesa e capaz de defrontar as forças de mercado, estas três estratégias competitivas são alicerçadas em duas fontes de vantagens competitivas custo ou diferenciação.

A estratégia orientada na liderança no custo total alicerça-se na concepção de uma posição

de baixo custo em relação aos concorrentes de um determinado sector, por meio de regulamentos e acções capazes de atingir tal propósito (Banker *et al.*, 2014).

Chen *et al.*, (2018), encontraram provas de que a estratégia de diferenciação e de liderança em custos abrandam certamente a relação entre a responsabilidade social da empresa e o desempenho da mesma, mas afectaram negativamente a relação entre a falta de responsabilidade social empresarial e o desempenho.

Para Kim & Mauborgne, (2019), o valor para os clientes decorre da satisfação e do preço dos produtos e serviços, e o valor para a empresa deriva do preço em comparação com os custos, só se alcança a inovação de valor quando todo o sistema de actividades da empresa, alinha de maneira adequada a diferenciação e o custo. Todavia, é esta temática de sistema integral que converte a criação de oceanos azuis em estratégia sustentável.

METODOLOGIA

Este artigo, adopta às pesquisas bibliográfica e descritiva, através de um estudo de campo com abordagem quantitativa. A pesquisa bibliográfica foi responsável pelo embasamento teórico, explicando e pormenorizando conceitos, factores e importantes determinantes a temática, em quanto que à pesquisa descritiva foi responsável por descrever as características da população sem manipular as variáveis em estudo (Marconi & Lakatos, 2010; Cervo *et al.*, 2007; Prodanov & Freitas, 2013). A pesquisa quantitativa permitiu a quantificação das informações obtidas através do questionário aplicado na qual recorreu-se ao uso de recursos e de técnicas estatísticas (Gerhardt & Silveira, 2009; Prodanov & Freitas, 2013; Sampaio, 2022)

O objecto de estudo são as Instituições Privadas de Saúde da província do Huambo, sendo o público-alvo constituídos pelos gestores destas instituições.

A pesquisa adoptou uma abordagem de censo populacional, na qual abrange todas as oitentas e oitos Instituições Privadas de Saúde da província do Huambo, este factor garantiram a conscientização e a mobilização da população em torno da proposta de acção (Gil, 2008).

Para colecta de dados foi utilizado o questionário, composto de 4 grupos, totalizando trinta questões, sendo que nos dois primeiros grupos constituiu-se em um conjunto de informações categorizadas e definidas para isso, definiu o rastreamento das características das organizações e dos perfis dos respondentes, exigindo que eles escolhessem os itens mais adequados às suas próprias características e às características das respectivas organizações. Os dois últimos grupos

composto por questões de afirmações relacionadas percepção do uso da estratégia do oceano azul a partir dos gestores das instituições privadas de saúde da Província do Huambo; percepção dos factores críticos da estratégia do oceano azul.

Na análise de confiabilidade que se relata a consistência interna dos escores das dimensões do instrumento foi utilizado o coeficiente de Cronbach, que conseguiu captar a homogeneidade das variáveis. E obteve-se um coeficiente de cronbach de 0,838 que representa uma maior robustez e confiabilidade das informações obtida a partir do questionário (Hair *et al.*, 2005).

Para o estudo dos dados recolhidos, recorreu-se, fundamentalmente, aos métodos estatísticos de análise factorial, métodos dos clusters hierárquicos e a regressão linear múltipla, no sentido de se averiguar o impacto das variáveis na sustentabilidade dos clusters das instituições privadas de saúde.

A análise factorial exploratória foi utilizada com o propósito de deter os padrões comuns entre os itens que compõem os constructos dos factores críticos e das ferramentas da estratégia do oceano azul (Hair *et al.*, 2018). E permitiu identificar as variáveis que são inter-relacionadas e, posteriormente, agrupá-las em um conjunto de factores, de modo que uma grande quantidade de variáveis foi explicada em um número reduzido de factores (Rossoni *et al.*, 2016).

A análise de clusters hierárquico, foi utilizada para agrupar objectos em clusters com base em suas similaridades (Everitt *et al.*, 2011). Os métodos hierárquicos utilizados na análise de clusters foram os métodos de ligação entre grupos e o método de Ward.

O modelo de regressão linear múltipla foi aplicado na presente pesquisa para testar parametricamente o efeito dos factores da estratégia do oceano azul nos clusters das instituições privadas de saúde. A regressão linear múltipla, possui o objectivo de obter uma equação que explique satisfatoriamente a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, possibilitando fazer a predição de valores de interesse (Hair *et al.*, 2018).

Deste modo, para o presente artigo, tem-se como variável dependente e variáveis independentes as seguintes:

Variável dependente

y_i : é uma variável latente resultante do agrupamento dos casos com o propósito de perceber se os factores da estratégia do oceano azul têm efeito na sustentabilidade desta estratégia nos grupos das instituições privadas de saúde.

Variáveis independentes

x_{ij} : são variáveis latentes que resultaram do processamento da análise factorial, conforme

se observa no modelo abaixo.

$$CIPS_i = \alpha + \beta_1 \cdot QS + \beta_2 \cdot C + \beta_3 \cdot CV + \beta_4 \cdot DPS \quad (1)$$

onde:

CIPS= Clusters das Instituições Privadas de Saúde;

QS = Qualidade dos serviços

C = Concorrência

CV = Criação de valor

DPS = Diferenciação na prestação de serviços

α - Constante

$\hat{\beta}_j$ - Representam parâmetros desconhecidos a estimar; onde $j = 1, \dots, 4$.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Principais Factores

O processo de resumir as diferentes variáveis do questionário em dimensões latentes fez com os seguintes passos:

Teste de KMO e Bartlett dos factores

A primeira análise começa-se com o teste das medidas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação amostral e o teste de Esfericidade de Bartlett. Conforme os resultados abaixo.

Tabela 1

Teste de KMO e Bartlett dos factores

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,694
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	514,624
	gl	91
	Sig.	0,000

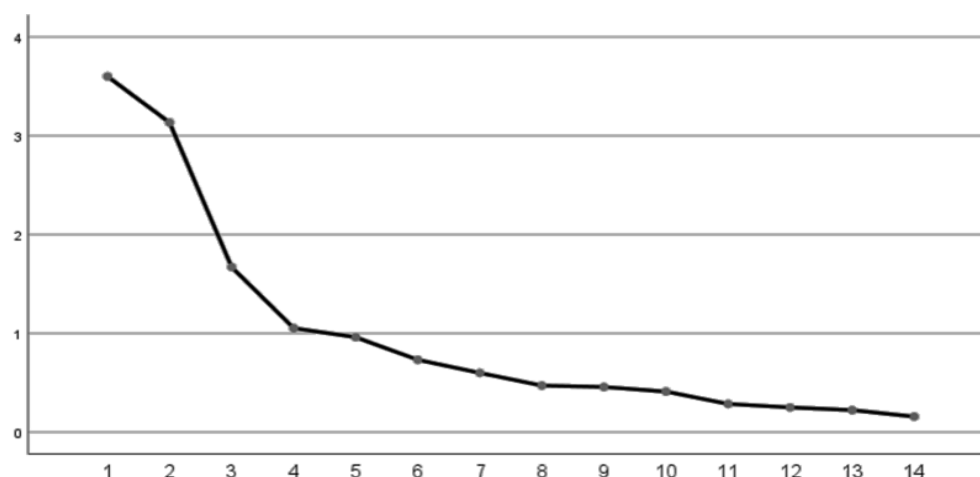
Fonte: Elaborada pelo autor (2024), usando o SPSS.

Os resultados da medida KMO de adequação da amostragem, assume 0,694. Isso indica um resultado razoável nos dados para este estudo, aceitáveis para a interpretação da análise factorial. O resultado do teste de Bartlett de esfericidade é 0,000, o que significa muito significativo, diante deste pressuposto, recomenda-se a continuidade da análise (Alves *et al.*, 2015).

O gráfico de escarpa é o método que ajuda a identificar do conjunto de variáveis processadas por intermédio do método de análise factorial, quantos factores pode-se reter. Assim, usando critério do cotovelo pode resumir que existe quatro componentes latentes a reter. Conforme se observa na figura.

Figura 1

Gráfico de escarpa dos factores



Fonte: Elaborada pelo autor (2024), usando o SPSS.

A variância explicada das componentes retidas dos factores

Tabela 2

Variância Total Explicada dos factores

Componente	Auto valores iniciais			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% Cumulativa	Total	% de variância	% Cumulativa
1	3,602	25,728	25,728	2,987	21,335	21,335
2	3,135	22,393	48,121	2,744	19,600	40,934
3	1,671	11,935	60,057	2,207	15,766	56,700
4	1,052	7,515	67,572	1,522	10,872	67,572
5	0,960	6,859	74,430			

6	0,732	5,227	79,657			
7	0,599	4,277	83,934			
8	0,471	3,361	87,296			
9	0,456	3,260	90,556			
10	0,410	2,928	93,484			
11	0,285	2,036	95,519			
12	0,249	1,780	97,299			
13	0,222	1,585	98,884			
14	0,156	1,116	100,000			

Fonte: Elaborada pelo autor (2024), usando o SPSS.

A tabela apresenta a variação explicada das componentes e destas foram retidas quatro, conjugadas com o gráfico acima, onde: a componente 1 tem um auto valor inicial de 3,602, o que representa 25,728% da variância total; a componente 2 tem um auto valor inicial de 3,135, correspondendo a 22,393% da variância total, a componente 3 tem um auto valor de 1,671, correspondendo a 11,935% da variância total e a componente 4 tem um auto valor inicial de 1,052, correspondendo a 7,515% da variância total. Os componentes com auto valores mais elevados são tidos como os mais relevantes, pois elucidam uma maior proporção da variância total (Alves *et al.*, 2015).

Matriz das Componentes Rotativas

Existem duas matrizes que ajudam a distribuir as cargas factoriais nas dimensões retidas, nomeadamente: matriz das componentes antes da rotação e matriz das componentes depois da rotação. Contudo, aqui apresenta-se os resultados após a rotação, onde na tabela a seguir apresenta-se a criação de cada dimensão. Observa-se na tabela seguinte.

Tabela 3

Matriz Componente rotativa dos factores

Variáveis	Componentes			
	1	2	3	4
Qualidade do serviço de atendimento	0,771			
Recursos humanos qualificados	0,829			
Amplo conhecimento suficiente do mercado	0,800			
Capacidade financeira	0,791			
Capacidade de Inovação de produtos e serviços	0,556			
Política de providência de saúde				0,896
Ser diferente ao longo do prazo face ao crescimento significativo dos concorrentes			0,477	0,672
Uso de equipamentos de excelência céleres face as necessidades dos clientes			0,750	
Fornecer produtos e serviços diferenciados de valor com custos baixos			0,761	
Criar espaços de mercados inexplorados			0,758	
Tornar a concorrência irrelevante para a empresa		0,578	0,357	

Criar e capturar novos clientes		0,795		
Alinhar todo sistema de actividade na busca da diferenciação		0,908		
Alinhar todo sistema de actividade na busca do baixo custo		0,861		

Fonte: Elaborada pelo autor (2024), usando o SPSS.

Esta matriz nos mostra as cargas factoriais, que representam a relação entre as variáveis originais e os componentes após a rotação, essas cargas mostram a contribuição de cada variável para cada componente (Lima, 2015). Em função desta análise, agrupou-se as seguintes variáveis em componentes:

- a) Componente I - Qualidade dos serviços, tem como variáveis, constituídas pelas variáveis qualidade do serviço de atendimento, recursos humanos qualificados, amplo conhecimento suficiente do mercado, capacidade financeira e capacidade de inovação de produtos e serviços.
- b) Componente II - Tem como variáveis, tornar a concorrência irrelevante para a empresa, criar e capturar novos clientes, alinhar todo sistema de actividade na busca da diferenciação e alinhar todo sistema de actividade na busca do baixo custo, denomina-se por concorrência.
- c) Componente III - Tem como variáveis, uso de equipamentos de excelência céleres face as necessidades dos clientes, fornecer produtos e serviços diferenciados de valor com custos baixos e criar espaços de mercados inexplorados, denomina-se por criação de valor.
- d) Componente IV - Tem como variáveis, política de providência de saúde e ser diferente ao longo do prazo face ao crescimento significativo dos concorrentes, denomina-se por diferenciação na prestação de serviços.

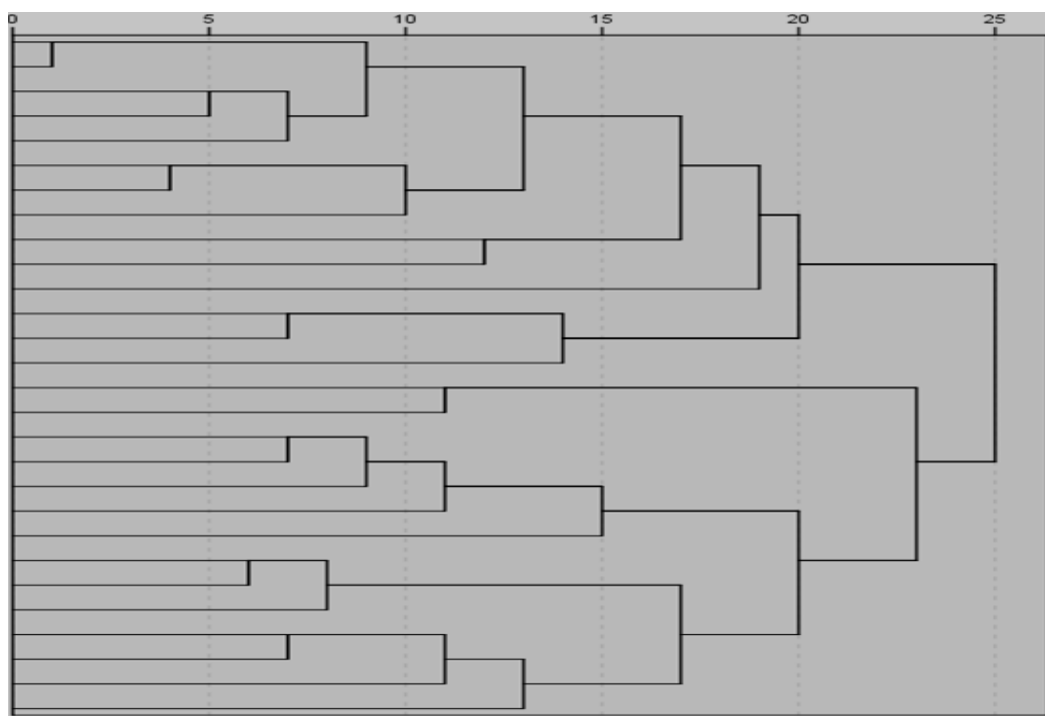
Os resultados vão parcialmente de acordo Vieira (2016), destacando apenas a qualidade dos serviços e prestação de serviços diferenciados como um factor preponderante para o desempenho da organização, pois, garante a sustentabilidade da organização. Hammel (2005), concorda que o sucesso das organizações não é posicionar-se com a concorrência, mas sim, torna-la irrelevante e de acordo Kim & Mauborgne (2016), confirma que a entrega de valor, é um factor essencial para captar nova procura, que incentiva o aumento da eficiência, proporcionando ganhos para todas as partes.

O Impacto dos Factores da Estratégia do Oceano Azul na Sustentabilidade dos *clusters* das IPS

Para avaliar o impacto dos factores críticos de sucesso e das ferramentas na criação dos oceanos azul, passou em primeiro lugar na criação da variável dependente a partir de agrupamento de casos e posteriormente realizar a análise. Aplicou-se o método do cluster hierárquicos, pelos critérios de Ward e a ligação ente grupos, para permitir os ensaios na análise da regressão. A partir do dendrograma, identificou-se três grupos de instituições privadas de saúde, na província do Huambo, tal como se pode ver na figura abaixo.

Figura 2

Dendrograma das instituições privadas de saúde da província do Huambo



Fonte: Elaborada pelo autor (2024), usando o SPSS.

Para designar os grupos recorreu-se ao resumo dos mesmos em função a sua média. Assim, onde uma determinada variável tem o seu centro no cluster onde apresentar a maior média, conforme a tabela seguinte:

Tabela 4

Resumo dos casos dos clusters das instituições privadas de saúde da província do Huambo.

Ward Method		QS	C	CV	DPS
1	N	32	32	32	32
	Erro Desvio	0,718	0,609	0,854	0,838
	Média	-0,576	0,682	0,305	-0,040
2	N	35	35	35	35
	Erro Desvio	1,017	0,766	1,147	1,076
	Média	-0,024	-0,952	-0,439	-0,178
3	N	21	21	21	21
	Erro Desvio	0,608	0,354	0,647	1,046
	Média	0,919	0,547	0,268	0,359
Total	N	88	88	88	88
	Erro Desvio	1	1	1	1
	Média	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pelo autor (2024), usando o SPSS.

Existem três grupos de cluster, caracterizado da seguinte forma:

- O cluster 1 - caracteriza-se por instituições que eliminam a concorrência e criam valores para os seus clientes;
- O cluster 2 - caracteriza-se por instituições que não se revejam nos factores da estratégia do oceano azul;
- O cluster 3 - caracteriza-se por instituições que prestam serviços de qualidade e diferenciados.

Estes grupos de variáveis constituem a variável dependente no modelo seguinte, com o propósito de avaliar o impacto dos factores nos clusters criados.

Modelo de Regressão Linear Múltipla

O modelo de criação foi processado com base na variável dependente os *clusters* e as variáveis independentes, o método de processamento é enter, o primeiro modelo a variável dependente resulta do método de ligação entre grupos e o segundo resulta do método Ward. Os resultados são espelhados na tabela seguinte

Tabela 5

Resultados da regressão linear múltipla para os modelos de clusters obtidos pelos métodos de ligação entre grupos e de Ward

	Modelo I Método ligação entre grupos			Modelo II Método Ward		
	Coefficientes	t	p value	Coefficientes	t	p value
Constante		109,735	0,000		30,359	0,000
Qualidade dos serviços	0,067	0,679	0,499	0,389	4,162	0,000
Concorrência	-0,280	-2,431	0,017	-0,225	-2,073	0,041
Criação de Valor	0,270	2,880	0,005	-0,026	-0,299	0,765
Diferenciação na prestação de serviços	0,313	3,458	0,001	0,081	0,950	0,345
R²	0,415			0,480		
F-Fisher	8,120			10,543		
Sig	0,000			0,000		

Fonte: Elaborada pelo autor (2024), usando o SPSS.

Para o modelo I considerando o teste t-Student como pilar, verifica-se que, a concorrência (p-value = 0,017), a criação de valor (p-value = 0,005), e a diferenciação na prestação de serviços (p-value = 0,001) têm influência significativa na sustentabilidade pelos *clusters*, mas somente a criação de valor e a diferenciação na prestação tem um impacto económico positivo na sustentabilidade pelos *clusters*, a concorrência afecta negativamente a estratégia do oceano azul dos *clusters*. Enquanto a qualidade dos serviços (p-value = 0,499), não têm influência significativa na sustentabilidade dos *clusters* das IPS. Isto para um nível de significância de 0,05.

Para o modelo II tendo como pilar o teste t-Student, conclui-se que, a qualidade dos serviços de valor (p-value = 0,000), e a concorrência (p-value = 0,041) têm influência significativa na sustentabilidade pelos *clusters*. A qualidade dos serviços tem um impacto económico positivo na sustentabilidade dos *clusters* das IPS. Enquanto a criação de Valor (p-value = 0,765), e a diferenciação na prestação de serviços (p-value = 0,111), não têm influência significativa na sustentabilidade dos *clusters*. Isto para um nível de significância de 0,05.

O Modelo II tem um valor R-quadrado mais alto (0,480) significa que 48% da variabilidade da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes em comparação com o Modelo I (0,415) significa que 41,5% da variabilidade da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes, indicando que o modelo II explica mais a variância na variável dependente.

Os modelos apresentam um F-fisher para o modelo I de (8,120), e para o modelo II de (10,543) com um p-value de 0,000 para ambos os modelos, o que significa que, as variáveis independentes têm um efeito significativo na variável dependente nos dois modelos.

Estes resultados estão de acordo com Kim & Mauborgne (2019), que identifica os principais factores significativos de impacto positivo que garantem a sustentabilidade dos clusters consistem em explorar mercados inexplorados, tornar a concorrência irrelevante, criar nova procura, romper o trade-off e alinhar a diferenciação e baixo custo.

Na realização da investigação, confrontou-se algumas limitações, a destacar: pouca referência bibliográfica que abordam a estratégia do oceano azul na província do Huambo; e para o aprofundamento do estudo, foi feito um acordo entre os gestores quanto à confidencialidade dos dados. Isso implicou a formulação dos questionários de forma a garantir o anonimato das instituições envolvidas, restringindo assim o direcionamento das conclusões.

Como propostas para trabalhos futuros sugere-se que a comunidade académica realize estudos com maior profundidade de modo a comparar os resultados; e que se crie modelos sobre aplicação das ferramentas da estratégia do oceano azul nas instituições privadas de saúde.

CONCLUSÃO

O presente artigo teve como principal objectivo analisar a influência dos factores da estratégia do oceano azul na sustentabilidade dos *clusters* das instituições privadas de saúde da província do Huambo.

Os resultados mostram que os principais factores que explicam a estratégia do oceano azul são qualidade dos serviços com peso de 3,602 que explicam 25,728% da variância total, concorrência com peso de 3,135 que explicam 22,393% da variância total, criação de valor com peso de 1,671 que explicam 11,935% da variância total e a diferenciação na prestação de serviços com peso de 1,052 que explicam correspondendo a 7,515% da variância total.

Os factores como a qualidade dos serviços, concorrência, a criação de valor, a diferenciação na prestação de serviços, relação com os clientes influenciam significativamente na sustentabilidade dos clusters nas instituições privadas de saúde a um nível de significância de 5%. Mas somente a criação de valor, a diferenciação na prestação de serviços e qualidade dos serviços apresentaram um impacto económico positivo na sustentabilidade dos clusters e a concorrência influencia negativamente para criação do oceano azul.

Portanto, a pesquisa mostrou que algumas variáveis latentes influenciam positivamente, outras negativamente e outras sem significância, desta feita, os factores possibilitam na criação de novos mercados, criando valor único e diferenciados na prestação de serviços, que vai resultar

em vantagem competitiva e crescimento das instituições privadas de saúde.

REFERÊNCIAS

- Agostinho, D. I., Sapalo, A. F. L., & Alberto, N. M. (2021). Elaboração de uma Estratégia Empresarial para a Sustentabilidade do BPC-Saurimo, Província da Lunda Sul-Angola. *Revista Maestro y Sociedad*. 18(4), 1584 – 1606.
- Alam, S., & Islam, M.T. (2017). Impact of blue ocean strategy on organizational performance: a literature review towards implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 1-19.
- Alves, F. F., Alves, J. H., & Lima, J. E. (2015). IDH-Revisitado: uma abordagem alternativa para mensurar a real situação do desenvolvimento municipal. *Revista Eletrônica Documento/Monumento*, 14(1), 424 - 447.
- Andrade, J. M.R., & Câmara, R.P.B. (2012). Mensuração da sustentabilidade empresarial: uma aplicação em hotéis localizados na via costeira da cidade de Natal. *Revista Ambiente Contábil*. 4(2), 110 - 131.
- Aquino, J. B. A., Chaves, M. T., & Bezerra, A. C. S. (2021). A Ferramenta Oceano Azul como Estratégia de Inovação e Criatividade no Engenho Sanhaçu. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 5(1), 81-95.
- Banker, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management decision*, 52(5), 872-896.
- Birkinshaw, J., & Mark, K. (2017). *25 Ferramentas de Gestão*. São Paulo: Hsm Editora.
- Capatan, A. (2020). Discussões sobre os conceitos de sustentabilidade e seus pilares. *Latin American Journal of Development*, 2(6), 410-416.
- Castro, Á. L. O., De Rezende, D. C., Antonialli, L. M., & Capelle, M. C. A. (2022). Rock in rio e suas atrações: o festival navega no oceano azul. *Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo*, 10(1), 20 - 40.
- Cervo, A. L., Bervian, P.A., & Da Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. 6ª Edição. Pearson Prentice Hall. São Paulo.
- Chen, C., Guo, R., Hsiao, Y., & Chen, K. (2018). How business strategy in non-financial firms moderates the curvilinear effects of corporate social responsibility and irresponsibility on corporate financial performance. *Journal of Business Research*, 92(11), 154-167.
- De Baynast, A., Lendrevie, J., Lévi, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 anos*. 17 Edição. Alfragide-Portugal: Dom Quixote.
- De Carvalho, L. S., Antonialli, F., Gandia, R. M., & Rodrigues, T. K. A. (2014). Aplicação da estratégia do oceano azul em uma empresa de tecnologia da informação no agronegócio: o

- caso tbit. *Revista Inteligência Competitiva*. São Paulo, 4(1), 1-17.
- Dias, R. (2006). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Everitt, B. S., Landau, S., Leese, M., & Stahl, D. (2011). *Cluster Analysis*. John Wiley & Sons.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Metodos de Pesquisa*. Plageder.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 6ª edição. São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5 edição. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Análise multivariada de dados*. 8ª edição. Cengage Learning.
- Hair, J. F.; Christian M. Ringle, C. M.; & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hamel, G. (2000). *Liderando a Revolução*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2016). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Massachusetts: Harvard Bus Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2018). *A Estratégia Oceano Azul: como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante (edição revista e aumentada)*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2019). *A Estratégia do Oceano Azul*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra e Christiane Symiss. Rio de Janeiro: Sextante.
- Leavy, B. (2005). Value pioneering – how to discover your own blue ocean: interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne. *Strategy & Leadership*, 33(6),13-20.
- Lima, J. E. (2015). *Curso de análise estatística multivariada*. Viçosa: UFV.
- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Dametto, I. D. R. B. (2016). Evidenciação dos recursos aplicados em pesquisa, desenvolvimento & inovação e da redução de carga tributária por empresas listadas na BM&FBovespa. *ConTexto*, 16(32), 53 – 76.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. Editora Atlas.
- Mazza, C., Isidro-Filho A., & Hoffmann V. E. (2014). Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços Envolvidas na Implementação e Manutenção de Práticas de Sustentabilidade Empresarial. *RAI -Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 11(3), 345-371.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel J. (2010). *Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento*. Porto Alegre: Bookman.

- Patrício, B. (2020). *Sustentabilidade Ambiental na Indústria Hoteleira - Perspetiva do Cliente e Gestor* (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa).
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2º Edição. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul – Brasil.
- Rapôso, C. F. L., Da Conceição, M. Luz., Silva, P. A. F., Barros, E. S., Ferreira, F. H. H., Júnior W. F. O., & Ferreira, T. T. H. (2020). Estratégia e inovação: estudo de caso de uma empresa de vendas de passagem aéreas com foco nas classes c e d através da estratégia do oceano azul. *Revista de Administração do Cesmac*. 6(1), 4 - 13.
- Rossoni, L., Engelbert, R., & Bellegard, N. L. (2016). Normal science and its tools: Reviewing the effects of exploratory factor analysis in management. *Revista de Administração*, 51(2), 198-211.
- Sachs, J. (2008). *A riqueza de todos: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Sampaio, T. B. (2022) *Metodologia da pesquisa*. Santa Maria, RS : UFSM, CTE, UAB.
- Santos, V. C. B., Damian, I. P. M., & Valetim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como factor crítico de sucesso à implantação da gestão do Conhecimento em organizações. *Inf. & Soc.:Est*, João Pessoa,29(1), 51-66.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2013). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Editora Atlas. São Paulo.
- Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2007). Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. *Ambiente & Sociedade*, Campinas, 10(2), 137-148.
- Szekely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Veiga, J. E. (2010). *Indicadores de sustentabilidade*. Estudos Avançados, São Paulo.
- Vieira, E. R. M. (2016). *A Estratégia Oceano Azul Como Proposta De Valor: o Caso Dos Ginásios/Health Clubs Portugueses* (Tese de Doutorado, Universidade da Beira Interior - Portugal).