

## 5

### Conclusão e sugestões para estudos futuros

#### 5.1.

##### Conclusão

A literatura acadêmica sugere que a orientação para o mercado pode ser fonte de vantagem competitiva conduzindo as firmas a um desempenho superior. Vários autores encontraram evidências disso (Kohli e Jaworski, 1990, 1993; Narver e Slater, 1990, 1994; Sampaio 2000; Matsuno e Mentzer, 2000; Hult e Ketchen Jr., 2001; Dobni e Luffman, 2003) em diversas indústrias como alta-tecnologia, commodities, vestuário e multinacionais com vários ramos de atuação.

Algumas pesquisas também encontraram evidências de uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho na indústria hospitalar (McDermott, Franzak e Little, 1993; Raju, Lonial e Gupta, 1995; Bhuian e Abdul-Garder, 1997; Kumar, Subramaniam e Yauger, 1997). Entretanto todas estas pesquisas foram realizadas no contexto da indústria hospitalar norte-americana.

Este estudo se propôs a verificar se essa relação de causalidade entre orientação para o mercado e desempenho também era observada na indústria hospitalar brasileira e, no caso de confirmação dessa hipótese, verificar a existência de níveis distintos de desempenho em função do tipo de orientação para o mercado adotada pelos hospitais. Para tanto, foram coletadas informações a respeito de práticas de orientação para o mercado e nível de desempenho de 82 hospitais particulares distribuídos ao longo de seis estados brasileiros.

A hipótese de que existe uma correlação positiva entre orientação para o mercado e desempenho na indústria hospitalar brasileira foi testada e confirmada através da utilização da técnica de modelagem por equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), tomando como base o modelo conceitual de orientação para o mercado proposto por Kohli e Jaworski (1993). O modelo apresentou índices de adequação ligeiramente abaixo dos parâmetros recomendados. Isto pode ter ocorrido, entre outras coisas, em função do tamanho da amostra, abaixo do mínimo recomendado para a utilização da técnica (SEM).

Uma vez confirmada a hipótese de que existe uma correlação positiva entre orientação para o mercado e desempenho na indústria hospitalar brasileira, partiu-se para o teste da segunda hipótese desta pesquisa, que se refere à existência de diferentes níveis de desempenho de acordo com o tipo de orientação para o mercado adotada pelos hospitais.

Para verificar essa hipótese os hospitais, foram classificados em quatro grupos de acordo com seu tipo de orientação para o mercado. Esta classificação foi feita através da técnica de Análise de Clusters – *K-means*, com base nos tipos de orientação para o mercado propostos por Raju, Lonial e Gupta (1995). Os clusters se mostraram estatisticamente distintos entre si e coerentes com a teoria.

O passo seguinte foi a verificação das médias de cada grupo para cada uma das três dimensões de desempenho utilizadas na pesquisa. Para a dimensão desempenho de mercado, o grupo de hospitais que apresentou a maior média foi aquele com maior ênfase em dar respostas aos seus clientes. O mesmo ocorreu na dimensão de desempenho financeiro, entretanto na dimensão de eficácia operacional o grupo que apresentou a maior média foi o grupo dos hospitais focados na satisfação de seus clientes. As diferenças entre as médias dos grupos foram testadas através da técnica MANOVA (*Multivariate Analysis of Variance*), que comprovou que as médias dos grupos são estatisticamente distintas.

Com base na breve recapitulação desta pesquisa, pôde-se concluir que o engajamento em atividades e estratégias orientadas para o mercado são compensados com níveis de desempenho superiores na indústria hospitalar brasileira.

É importante salientar que, de acordo com os resultados encontrados nesta pesquisa, os melhores níveis de desempenho são atingidos por aqueles hospitais que têm nos clientes (pacientes, médicos, convênios, etc.) seu foco de atuação. Os grupos que apresentaram as melhores médias de desempenho (Respostas à Clientes e Satisfação dos Clientes) são aqueles formados por hospitais comprometidos em ouvir as reclamações e sugestões de seus clientes, monitorar suas preferências atuais e futuras, e responder às suas necessidades com produtos e serviços adequados e inovadores. Em contrapartida, o maior grupo, formado pelos hospitais engajados na geração de inteligência de mercado, 47,5% do total da amostra, apresentou médias ruins nas três dimensões de desempenho. Isto evidencia a dificuldade que muitos hospitais têm de se enxergarem como

participantes de uma arena competitiva, reflexo da época em que a indústria hospitalar era norteadada por orientação tecnológica e operações internas.

Sendo assim, pode-se afirmar que não basta apenas que os hospitais tenham capacidade de gerar inteligência de mercado, essa inteligência deve ser também disseminada ao longo de todos os níveis da organização culminando em uma resposta eficaz, capaz de garantir vantagem competitiva e uma posição sólida no mercado. Desta maneira, observa-se que a teoria a respeito do conceito de orientação para o mercado desenvolvida por Kohli e Jaworski (1990) se aplica perfeitamente a indústria hospitalar brasileira.

No que diz respeito aos interesses de gestores da indústria hospitalar brasileira, os resultados aqui obtidos servem para nortear investimentos futuros no sentido de melhorar o desempenho de suas organizações.

## **5.2. Sugestões para estudos futuros**

As principais sugestões para pesquisas futuras envolvendo a relação entre orientação para o mercado e desempenho na indústria hospitalar brasileira dizem respeito à superação das limitações encontradas neste trabalho.

A escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) já foi testada em várias pesquisas envolvendo diferentes indústrias e países, e mostrou eficácia na mensuração do grau de orientação para o mercado em todos esses contextos. Entretanto, o mesmo não pode ser afirmado da adaptação para a indústria hospitalar da escala MARKOR, proposta por Raju, Lonial e Gupta (1995) utilizada na presente pesquisa. Sendo assim, a primeira sugestão é de um refinamento desta escala ou o desenvolvimento de uma nova escala capaz de capturar de maneira mais robusta as idiosincrasias e particularidades da indústria hospitalar brasileira.

Outra importante recomendação é a utilização de múltiplos respondentes por hospital a fim de garantir que as respostas reflitam de fato a posição do hospital e não a visão do respondente.

Estudos futuros devem tentar também avaliar a orientação para o mercado dos hospitais envolvendo também a visão de outros *stakeholders*, como pacientes, médicos, representantes de convênios, etc. Esta pesquisa tratou somente da

percepção dos gestores dos hospitais. Seria válido confrontar esta visão com a de outros grupos envolvidos na indústria hospitalar e avaliar até que ponto as percepções são convergentes ou não.

É importante também desenvolver um critério mais objetivo para mensurar o desempenho hospitalar. O critério perceptual utilizado neste trabalho apresentou grande viés para um desempenho superior ao da concorrência, caracterizando uma dificuldade por parte dos concorrentes de se posicionarem e avaliarem comparativamente em relação aos seus competidores.

Por fim, seria interessante que pesquisas futuras levassem em consideração aspectos como o porte, localização e caráter confessional dos hospitais. Hospitais de grande porte, de maneira geral, apresentam uma estrutura mais bem definida, planejamento administrativo mais sólido, maior departamentalização e maior ênfase em atividades de marketing. Espera-se que hospitais com tais características apresentem maior grau de orientação para o mercado do que os pequenos hospitais, cujo foco principal são suas próprias operações. A localização dos hospitais também pode estar relacionada com o nível de orientação para o mercado. Regiões como Sul e Sudeste apresentam uma maior concentração de hospitais do que a região Nordeste, por exemplo, portanto, é natural pensar que quanto maior a concorrência, mais relevante se torna a orientação para o mercado na busca de uma vantagem competitiva capaz de conduzir o hospital a um nível de desempenho superior.