

## 2 Referencial teórico

### 2.1. Orientação para o mercado

Neste trabalho o termo em inglês “*market orientation*” será entendido como orientação para o mercado, e não como orientação para marketing. A prática do “*market orientation*” não é de responsabilidade exclusiva do departamento de marketing, vários outros departamentos são envolvidos na operacionalização do conceito. Além disso, o termo “orientação para o mercado” implica que o foco das organizações está nos mercados e na compreensão das forças que os influenciam (Kohli e Jaworski, 1990; Day e Wensley, 1983; Narver e Slater 1990; Shapiro 1988).

O tema orientação para o mercado foi um dos temas mais debatidos na área de marketing ao longo dos anos 90, e esta tendência pode ser confirmada ainda nessa primeira metade do novo século.

Foram pesquisados diversos aspectos da orientação para o mercado tais quais: a formulação do construto ideal; implicações gerenciais; seus efeitos sobre a performance organizacional; seus antecedentes e conseqüências; e sua mensuração. (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli 1993; Narver e Slater, 1990; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993; Deshpandé e Farley, 1998; Hult e Ketchen Jr., 2001; Dobni e Luffman, 2003).

As discussões sobre orientação para o mercado chegaram até a culminar em um verdadeiro “bate-boca” entre Connor (1999); e Slater e Narver (1999) publicado na edição de Dezembro de 1999 do *Strategic Management Journal* e apresentado na seção 2.1.3 deste estudo.

Day (1994) conceitua orientação para o mercado como um conjunto de habilidades voltado para entender e satisfazer os consumidores. Deshpandé e Farley (1998, p. 226) afirmam que orientação para o mercado é “um conjunto de processos e atividades interdepartamentais direcionados para a criação e satisfação dos consumidores através da verificação contínua de suas necessidades”. Para Kotler

(2000), orientação para o mercado significa que a chave para o cumprimento das metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente em seus mercados-alvo. Já Boone e Kurtz (2002) definem o conceito de maneira mais ampla, como a filosofia de foco no consumidor que permeia toda a organização com o objetivo de obtenção de sucesso no longo prazo. Ainda mais recentemente, Dobni e Luffman (2003) afirmaram que orientação para o mercado é um comportamento cultural que permeia o pensamento e as ações dos empregados de uma organização no sentido de permitir e facilitar a implementação do conceito de marketing.

Dentre toda a produção acadêmica que investigou esse tema destacam-se duas linhas de pesquisa: as defendidas por Narver e Slater e por Kohli e Jaworski.

### **2.1.1.**

#### **Orientação para o mercado segundo Narver e Slater**

Porter (1980; 1985) afirma que, para atingir um desempenho superior, as organizações precisam criar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, elas devem oferecer uma solução para atender as necessidades de seus clientes na qual eles reconheçam um valor maior do que os oferecido pelas soluções alternativas. Esta idéia converge com a de Day (1994), que propõe que as empresas capazes de prever e responder às mudanças ambientais com mais agilidade gozarão de vantagens competitivas de longo prazo e retornos superiores.

Com base nessas idéias, Narver e Slater (1990) sugerem que orientação para o mercado é o tipo de cultura (ou clima) organizacional que cria os comportamentos mais eficazes e eficientes para a criação de valor superior para os clientes e, por conseguinte, para a manutenção da performance superior do negócio.

O modelo de orientação para o mercado definido por Narver e Slater (1990) é constituído por três componentes comportamentais - orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional – e dois critérios de tomada de decisão – foco no longo prazo e lucratividade.

Orientação para o cliente, é em essência, o entendimento das necessidades e desejos de determinado mercado alvo, em um nível tal, que permita que uma empresa seja capaz de criar valor superior para este mercado continuamente.

A orientação para a concorrência significa que a firma compreende suas forças e fraquezas no curto prazo, bem como suas capacidades e estratégias de longo prazo tanto para seus mercados atuais como potenciais (Day e Wensley, 1988; Porter, 1980, 1985).

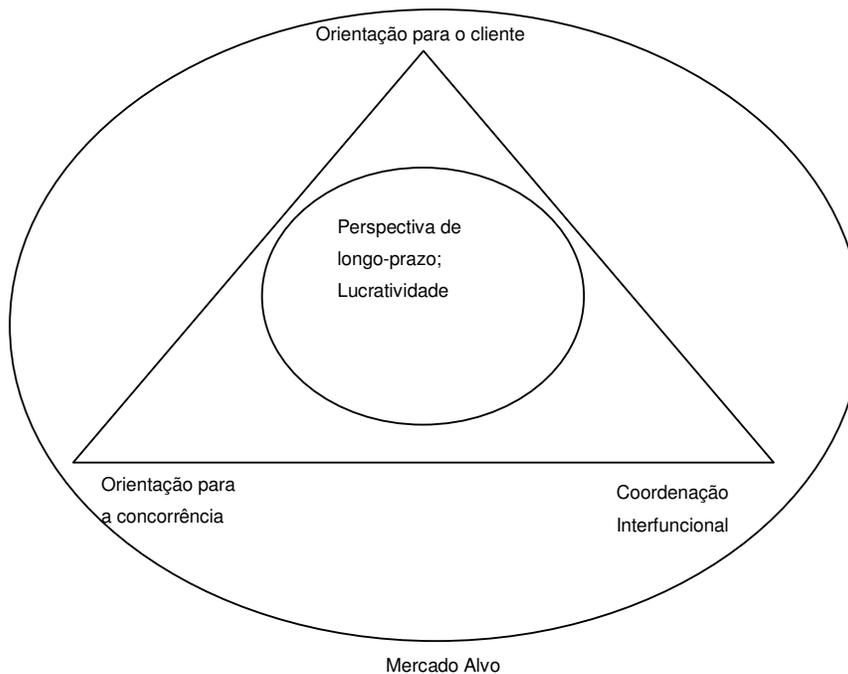
A coordenação interfuncional prega a utilização coordenada dos recursos da firma para a criação de valor superior para seus clientes. Esta tarefa não está restrita ao departamento de marketing, ela pode e deve ser realizada por outros departamentos da empresa, criando assim um efeito sinérgico.

De forma sucinta, orientação para o cliente e orientação para a concorrência refletem todas as atividades envolvidas na aquisição e disseminação de informações referentes aos clientes e concorrentes no mercado alvo. A coordenação interfuncional contempla a forma como a organização coordena seus esforços interdepartamentais no sentido de criar vantagens competitivas a partir de informações sobre clientes e concorrência.

Com relação aos critérios de tomada decisão, Anderson (1982) afirma que a perspectiva de longo prazo está implícita na orientação para o mercado, de outro modo não é possível manter a estratégia de criação de valor superior para os clientes. A lucratividade deve ser encarada como um objetivo do negócio e não como uma consequência da orientação para marketing, como afirmam Kohli e Jaworski (1990).

A figura a seguir apresenta o modelo de orientação para o mercado de segundo Narver e Slater (1990).

Fig.1 – O modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater (Narver e Slater, 1990).



### 2.1.2

#### Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski (1990, p. 6) definiram formalmente orientação para o mercado como:

“... a geração de inteligência de mercado através da organização como um todo visando às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação dessa inteligência através de todos os departamentos, e ação responsiva por parte da organização como um todo.”

Portanto, para Kohli e Jaworski (1990) a orientação para o mercado está calcada em três pontos básicos: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta dada pela empresa.

Inteligência de mercado se refere não somente a entender os desejos manifestados pelos consumidores, mas envolve também a compreensão dos fatores exógenos capazes de influenciar suas preferências atuais e futuras. Estes fatores exógenos podem ser: concorrência, governo, novas tecnologias, etc. A inteligência de mercado pode ser gerada tanto por canais formais (pesquisas, artigos, documentos, etc.), quanto por canais informais (conversas com parceiros de negócios, clientes, fornecedores, etc.). Podem ser usadas também fontes de

informações primárias ou secundárias. É importante ressaltar que a geração da inteligência de mercado não é uma responsabilidade exclusiva do departamento de marketing, mas sim da organização como um todo, na qual todos os departamentos devem estar profundamente engajados.

Outro ponto no qual Kohli e Jaworski (1990) baseiam sua definição de orientação para o mercado é a disseminação da inteligência de mercado. Para que uma organização seja capaz de se adaptar às necessidades do ambiente a inteligência de mercado deve ser comunicada e propagada por todos os seus departamentos. Através da disseminação da inteligência as ações interdepartamentais poderão ser coordenadas.

O terceiro elemento básico da orientação para o mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990), é a ação resposta. A lógica é a de que de nada adianta gerar e disseminar inteligência de mercado, se não for tomada nenhuma ação de resposta ao mercado.

Kohli e Jaworski (1990; 1993) afirmam, ainda, que existem “antecedentes” à orientação para o mercado. Esses antecedentes são fatores organizacionais que podem facilitar ou dificultar a implementação do conceito de orientação para o mercado e são classificados em três grupos: administração sênior, dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais.

Para que uma empresa seja orientada para o mercado, ela deve ser capaz de responder rapidamente à inteligência de mercado, isto envolve a tomada de decisões rápidas, e o desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços novos e inovadores. Obviamente este é um contexto que traz uma alta parcela de risco ao processo de tomada de decisão. Se administração sênior demonstra disposição a correr risco e tolerância aos eventuais fracassos, a organização como um todo apresenta uma maior propensão a gerar soluções criativas e inovadoras em resposta às mudanças do mercado. Sendo assim, podemos dizer que quanto maior for a aversão ao risco por parte da administração sênior, menor será o nível de orientação para o mercado. Oposto a isto, Anderson (1982) argumenta que o departamento de marketing deve negociar com a administração sênior e as outras áreas funcionais para implementar suas estratégias.

A dinâmica interdepartamental diz respeito às interações formais e informais entre os diferentes departamentos, porém não isso não deve ser confundido com coordenação interfuncional (Narver e Slater, 1990), que é a

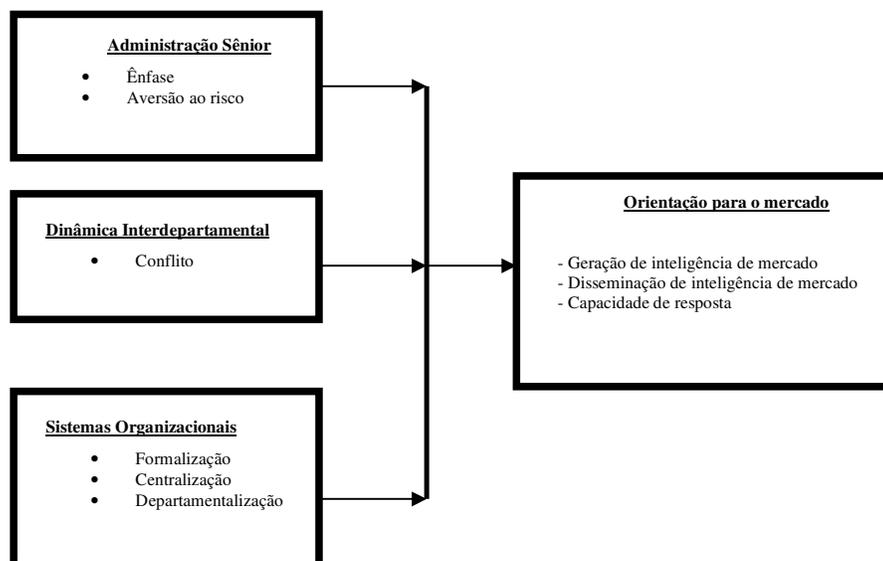
coordenação entre os departamentos na utilização dos recursos organizacionais. Conflitos entre departamentos inibem a sua comunicação e impedem o fluxo livre de informação, impossibilitando a disseminação da inteligência de mercado. Portanto, quanto maior for o conflito interdepartamental, menor será a orientação para o mercado.

O último grupo de fatores antecedentes à orientação para o mercado são os sistemas organizacionais. Estes têm a ver com a estrutura organizacional e seu nível de formalização e centralização. Quanto maior for o nível de departamentalização, formalização e centralização de uma organização, menor será sua capacidade de se adaptar às mudanças do mercado e do ambiente e, conseqüentemente, menor será sua orientação para o mercado.

Estes antecedentes são reforçados por Day (1994). Em sua opinião, orientação para o mercado exige um forte comprometimento da cúpula administrativa que deve ser fomentado através de ações interdepartamentais, metas partilhadas e descentralização do processo de tomada de decisão, para que este fique o mais próximo possível dos consumidores.

A fig. 2 mostra o modelo de orientação para o mercado e seus antecedentes segundo Kohli e Jaworski (1993).

Figura 2 – Modelo de orientação para o mercado e seus antecedentes segundo Kohli e Jaworski, adaptado de Kohli e Jaworki (1993).



### 2.1.3.

#### **Orientação para o mercado vs. Orientação para o consumidor**

De acordo com Slater e Narver (1998), ser orientado para o mercado significa assumir um comportamento de longo prazo que busca tanto compreender os desejos manifestados dos consumidores, quanto os seus desejos latentes, e oferecer soluções inovadoras de grande valor percebido pelos clientes. Ao passo que a orientação para o consumidor tem seu foco na compreensão e no atendimento aos desejos manifestados dos consumidores em seus mercados atendidos. Prahalad e Hammel (2005) afirmam que isto pode tornar a empresa refém de seu mercado atendido, inibindo sua capacidade de inovação e adaptação às mudanças do ambiente. Seguindo a mesma linha, Day e Wensley (1983) argumentam que a orientação para o consumidor poderia conduzir a organização a uma miopia com relação a inovações.

Slater e Narver (1998) afirmam ainda, que por ser um tipo de cultura organizacional, a orientação para o mercado é difícil de ser observada, entendida, e imitada constituindo, assim, fonte de vantagem competitiva (Barney, 2002).

Connor (1999) diz que não há algo como uma dicotomia entre atender aos consumidores atuais e desenvolver produtos para mercados futuros. Ele afirma que as empresas devem se posicionar em um continuum no qual em uma extremidade estão as firmas completamente voltadas para seus clientes atuais, e na outra extremidade estão as firmas completamente voltadas para o desenvolvimento de seus mercados futuros. A questão principal para os estrategistas é a escolha de um ponto de equilíbrio neste continuum, pois são as receitas provenientes dos negócios atuais que irão financiar o desenvolvimento dos negócios futuros, convergindo com Anderson (1982), que já alertava para a importância do equilíbrio entre a lucratividade no curto prazo e a sobrevivência no longo prazo.

Vários outros autores afirmam que a orientação para o mercado deve ser entendida como uma escala em um continuum, onde algumas empresas são mais orientadas para o mercado do que outras, e não como uma relação binária, onde, ou a empresa é orientada para o mercado, ou não é (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Deshpande, Farley e Webster, 1993). De acordo com Day

(1994), as organizações podem aumentar sua orientação para o mercado a partir do desenvolvimento de determinadas capacidades.

Por fim, Slater e Narver (1999) esclarecem que ser orientado para o mercado não significa desprezar as necessidades manifestadas de seus clientes em seus mercados atendidos, mas vai além, buscando identificar os desejos latentes de seus clientes e possibilidades de desenvolvimento de novos mercados.

#### **2.1.4. Medindo orientação para o mercado**

A primeira tentativa de mensuração do construto – orientação para o mercado – foi feita por Narver e Slater em seu trabalho de 1990. Eles consideraram que cada um dos cinco componentes de seu modelo de orientação para o mercado – orientação para o cliente, orientação para a concorrência, coordenação interfuncional, perspectiva de longo prazo e lucratividade – poderiam ser medidos em uma escala de vários itens formando um construto unidimensional.

Foram desenvolvidos vários itens que caracterizavam os cinco componentes do modelo de orientação para o mercado. Estes itens foram submetidos à apreciação de um painel composto por três autoridades reconhecidas na área de marketing estratégico. Eles atribuíram graus para cada item de acordo com a sua consistência com o construto de orientação para o mercado e ainda sugeriram a inclusão de outros. Os itens que receberam graus elevados, bem como aqueles cuja inclusão foi sugerida, foram submetidos a um novo painel, novamente compostos por três autoridades na área de marketing estratégico. Os itens que novamente receberam altos graus em relação a sua consistência com o construto foram incluídos no instrumento. Estes itens foram operacionalizados em uma escala *Likert* de 7 pontos, onde 1 representava a total falta de engajamento na referida prática, e 7 representava o engajamento em alto grau na referida prática.

Foi realizado um pré-teste com os gestores de seis unidades de negócios da corporação da qual a amostra seria extraída (cento e quarenta unidades de negócios no total), isso possibilitou o esclarecimento de dúvidas e o refinamento do instrumento. Os componentes – perspectiva de longo-prazo e lucratividade – não se mostraram estatisticamente “confiáveis” apresentando um alfa de

*Cronbach* inferior a 0,6 (Hair et al., 1998), sendo removidos do instrumento. Os componentes do construto e os itens usados para medi-los constam da tabela 1.

Tabela 1 – Mensuração da orientação para o mercado (Narver e Slater, 1990).

Orientação para o cliente	Comprometimento com o cliente
	Criação de valor para o cliente
	Compreensão das necessidades do cliente
	Satisfação do cliente
	Mensuração da satisfação do cliente
	Serviços pós-venda.
Orientação para a concorrência	Pessoal de vendas compartilha informações sobre os clientes
	Reage rapidamente às ações da concorrência
	Administração sênior discute as estratégias da concorrência
	Busca oportunidades para obter vantagem competitiva
Coordenação interfuncional	O atendimento ao consumidor é realizado por mais de um departamento.
	Informações são compartilhadas entre departamentos
	Fomento de integração entre departamentos
	Todos os departamentos contribuem para a criação de valor para o cliente
	Compartilha recursos com outras unidades de negócios

Para Kohli, Jaworski e Kumar (1993), o instrumento de mensuração da orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) apresentava algumas deficiências, tais quais: foco nos clientes e na concorrência, ignorando outros fatores que causam impacto nesses *stakeholders*; o instrumento não considera a velocidade com a qual a inteligência de mercado é gerada e disseminada; e inclui alguns itens que não se referem especificamente à atividades e comportamentos representativos do construto.

Baseado na definição de orientação para mercado proposta por Kohli e Jaworski (1990) e em uma série de testes empíricos, foi desenvolvida a escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). Esta escala tem o propósito de medir o quanto uma unidade estratégica de negócios está comprometida com: atividades interdepartamentais de geração de inteligência de mercado; disseminação desta inteligência vertical e horizontalmente, através de canais formais e informais; e desenvolvimento e implantação de programas de marketing baseados na inteligência gerada.

Ao contrário do instrumento desenvolvido por Narver e Slater (1990), a escala Markor tem seu foco nos clientes e nas forças que afetam seus desejos e necessidades, e apresenta itens baseados nas atividades das organizações e não na sua filosofia de negócios.

A escala é composta por vinte itens, medidos em uma escala *likert* de cinco pontos, dos quais seis se referem à geração de inteligência de mercado, cinco se referem a disseminação da inteligência e nove se referem a capacidade de resposta. Os itens são apresentados na tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Escala Markor (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

Geração de inteligência de mercado	Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir que produtos ou serviços eles precisarão no futuro.
	Nesta empresa, nós fazemos muita pesquisa de marketing internamente.
	Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes. (R)
	Nós entrevistamos clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
	Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nossa indústria (concorrência, tecnologia, regulamentação). (R)
	Nós analisamos periodicamente os possíveis efeitos das mudanças do nosso ambiente de negócios (concorrência, tecnologia, regulamentação) sobre nossos clientes.
Disseminação de inteligência de mercado	Nós promovemos reuniões interdepartamentais, pelo menos uma vez a cada trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.
	O pessoal de marketing da nossa empresa discute as necessidades futuras de nossos clientes com outros departamentos.
	Quando algo relevante acontece com um grande cliente, toda a empresa toma conhecimento rapidamente.
	Dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados por todos os níveis hierárquicos da empresa constantemente.
	Quando um departamento descobre algo importante sobre a concorrência, ele demora em alertar os outros departamentos. (R)
Capacidade de resposta	Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)
	Por uma razão qualquer nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes quanto a produtos ou serviços. (R)
	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos e serviços, para garantir que eles estejam alinhados com os desejos dos nossos clientes.
	Vários departamentos da nossa empresa se reúnem periodicamente para planejar respostas às mudanças no ambiente de negócios.
	Se um importante concorrente estiver para lançar uma campanha intensiva visando nossos clientes, nós responderemos imediatamente.
	As atividades dos diferentes departamentos desta empresa são bem coordenadas.
	Reclamações dos clientes não são ouvidas. (R)
	Mesmo se tivéssemos um grande plano de marketing, provavelmente não conseguiríamos implementá-lo a tempo. (R)
Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos coordenam seus esforços para fazê-lo.	

(R) Indica escala reversa

Deshpandé, Farley e Webster (1993) também desenvolveram uma escala para medir a orientação para o cliente, como parte de um estudo mais amplo que se propunha a verificar o impacto da cultura corporativa e da inovação no desempenho das organizações. O instrumento foi testado empiricamente utilizando uma amostra composta por 138 executivos japoneses e utilizava nove

itens medidos em escala *likert* de cinco pontos. A tabela 3 mostra os itens utilizados no instrumento.

Tabela 3 – Orientação para o cliente (Deshpandé, Farley e Webster, 1993)

1. Nós temos medidas regulares para verificar o serviço prestado ao cliente.
2. Nosso desenvolvimento de produtos e serviços é baseado em boas informações sobre os clientes e o mercado.
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
4. Nós temos uma boa percepção de como os nossos clientes valorizam nossos produtos e serviços.
5. Nós somos mais focados nos consumidores do que nossos concorrentes.
6. Nós competimos principalmente com base na diferenciação de nossos produtos e serviços.
7. Os interesses dos consumidores devem vir sempre em primeiro lugar, antes mesmo dos interesses dos donos.
8. Nossos produtos e serviços são os melhores do mercado.
9. Eu acredito que este negócio existe, em primeiro lugar, para servir aos clientes.

Uma comparação entre as três escalas foi feita por Deshpandé e Farley (1998), e este estudo mostrou que as escalas são similares em termos de “confiança” e validade, o que quer dizer que as conclusões proporcionadas pelo uso de uma escala podem ser generalizadas para as outras.

### 2.1.5

#### **Escolha da escala de mensuração de orientação para o mercado**

A grande maioria das pesquisas que abordou o tema da orientação para o mercado no sentido de mensurar o construto, o fizeram a partir da utilização das escalas desenvolvidas por Narver e Slater (1990) ou da escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

De acordo com Sampaio (2000), ambas as escalas apresentam rigor metodológico em sua construção, evidências quanto às suas propriedades de validade e confiabilidade, e ambas já foram utilizadas inúmeras vezes, levando a resultados robustos em trabalhos internacionais.

Além disso, a escala MARKOR já foi utilizada em pelo menos quatro trabalhos que envolviam investigações empíricas no contexto brasileiro demonstrando propriedades estatísticas aceitáveis (Toaldo, 1997; Silveira, 1998; Mandelli, 1999; Sampaio 2000).

Outro ponto importante para a escolha desta escala é que ela já foi aplicada com sucesso no contexto da indústria hospitalar (Raju, Lonial e Gupta, 1995).

Pelas razões acima apresentadas, nesta pesquisa será utilizada a escala MARKOR para medir e operacionalizar o construto de orientação para o mercado.

## **2.2. Desempenho**

### **2.2.1. O que é desempenho organizacional?**

As organizações diferem umas das outras em função de várias características como: tamanho, produto, pessoas, localização, organização e história. Estas diferenças acabam produzindo variações em seus desempenhos (Brito e Vasconcelos, 2004).

A compreensão do desempenho organizacional e seus antecedentes tem motivado uma série de trabalhos acadêmicos, principalmente no campo de estudos de estratégias organizacionais (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; Powell, 1996; McGahan e Porter, 1997; Hawawini, Subramanian e Verdin, 2003).

No Brasil, também já foram realizados alguns estudos sobre o desempenho organizacional dos quais se destacam os de Brito e Vasconcelos (2003a; 2003b; 2004), Mello e Marcon (2004).

Para Venkatraman e Ramanujam (1986), a melhora do desempenho é o cerne da gestão estratégica. March e Sutton (1997) fazem coro e apontam que o principal objetivo da área de estratégias organizacionais é prever, compreender e modelar o desempenho organizacional. Dess e Robinson (1984) afirmam que o desempenho organizacional é levado em consideração em pesquisas que investigam alguns fenômenos organizacionais, tais quais: estrutura, estratégia e planejamento.

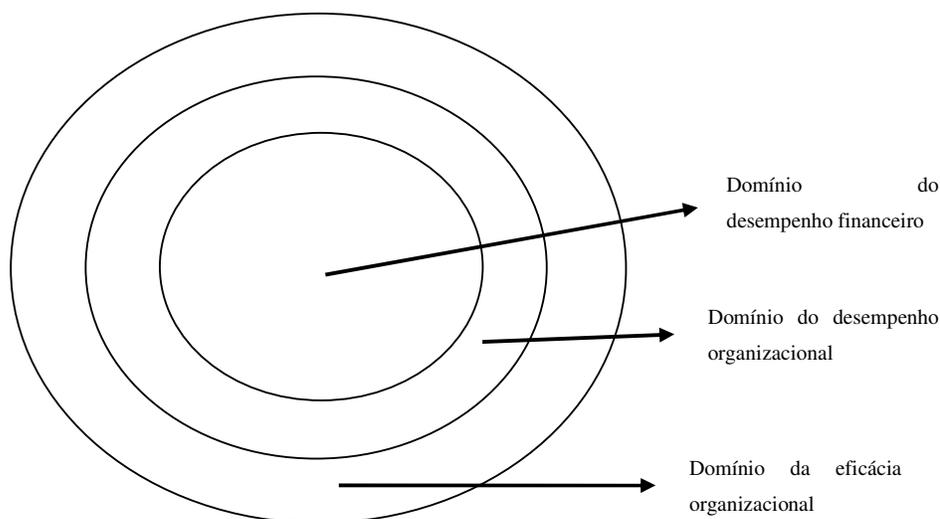
Child (1974) analisou os antecedentes do desempenho organizacional sob duas perspectivas distintas, universal e contingencial, e concluiu que estas abordagens são complementares e não opostas. Lenz (1981) adotou uma abordagem interdisciplinar para investigar os fatores determinantes da performance organizacional, identificando seis escopos de pesquisa diferentes. O primeiro trata da relação entre o ambiente e o desempenho organizacional, o

segundo investiga o ambiente e a estrutura organizacional como determinantes da performance, o terceiro grupo atribui a performance exclusivamente à estrutura organizacional, o quarto grupo entende que o desempenho é determinado em função das estratégias adotadas e da estrutura organizacional, o quinto diz que o desempenho é o resultado do alinhamento entre as estratégias adotadas e o ambiente e, por fim, o último grupo afirma que o desempenho é resultado da forma como a organização é administrada.

Muito se fala sobre desempenho organizacional, mas, afinal, o que é isto? Desempenho organizacional é um fenômeno altamente complexo e multidimensional, que não pode ser reduzido a uma definição simplista ou a um único indicador (Dess e Robinson, 1984; Chakravarthy, 1986, Carneiro *et al.*, 2005).

Para Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho organizacional é uma parte de um conceito mais amplo que eles definem como “eficácia organizacional” (fig. 3). A eficácia organizacional é dividida em três camadas, ou domínios, que apresentam diferentes escopos. O mais estreito é o domínio do desempenho financeiro, cujo escopo se concentra nas metas econômico-financeiras da firma. Ampliando o escopo um pouco mais surge o domínio do desempenho organizacional, que além do escopo financeiro contempla também metas operacionais de desempenho. O domínio mais amplo é o da eficácia organizacional, cujo escopo compreende os interesses dos diferentes *stakeholders*, além daqueles já mencionados, fig. 3.

Figura 3 – Modelo de eficácia organizacional segundo Venkatraman e Ramanujam (1986).



Baseado na premissa de que as organizações nada mais são do que um conjunto de ativos produtivos organizados para gerar ganhos econômicos, Barney (2002) afirma que o desempenho organizacional é a diferença entre o valor criado pela organização através da utilização de determinado conjunto de ativos produtivos e o valor que os donos de tais ativos esperam obter. Se o valor obtido for, pelo menos, tão grande quanto o valor esperado, imagina-se que os donos dos ativos continuarão a cedê-los para a organização. Contudo, se o valor obtido for menor que o valor esperado provavelmente os donos dos ativos irão procurar utilizações alternativas onde os ativos poderão auferir seu valor máximo.

Barney (2002) classifica o desempenho em função da relação entre o valor esperado e o valor obtido pelo uso dos recursos organizacionais, desta forma temos:

**Desempenho Econômico Normal** - quando a organização gera um valor pela utilização dos recursos igual ao valor esperado pelos seus donos;

**Desempenho Econômico Abaixo do Normal** - quando a organização gera um valor pela utilização dos recursos menor do que o valor esperado pelos seus donos;

**Desempenho econômico Acima do Normal** - quando a organização gera um valor pela utilização dos recursos maior do que o valor esperado pelos seus donos.

Para Barney, esta definição de desempenho é consistente tanto com a visão da micro-economia quanto com as definições desenvolvidas nos estudos de teoria das organizações e comportamento organizacional.

### **2.2.2. Medindo o desempenho organizacional**

A literatura aponta quatro critérios mais utilizados para medição do desempenho organizacional, são eles: sobrevivência ou sucesso da firma, visão dos *stakeholders*, medidas contábeis simples e medidas contábeis ajustadas (Barney, 2002).

A premissa por trás do critério de sobrevivência ou sucesso da firma é a de que para que possa se perpetuar através de um período de tempo relativamente longo, ela deve gerar pelo menos um desempenho econômico normal. A lógica é a

de que seria impossível para a firma continuar suas operações sem atingir este nível mínimo de desempenho. Este critério é muito utilizado no caso de micro e pequenas organizações onde é muito difícil obter medidas objetivas de desempenho (Dess e Robinson, 1984). Barney (2002) aponta ainda algumas limitações desse critério. Em primeiro lugar, é muito difícil definir quando uma firma deixa de existir. Isto ocorre quando ela fecha as portas? Quando ela é vendida? Quando muda o escopo de seus negócios? Outra questão que se faz presente é definir o momento da “morte” de uma firma, algumas empresas podem ganhar uma “sobrevida”, que pode durar alguns anos, através da liquidação de seus ativos. Por fim, este critério permite apenas avaliar se a firma está apresentando um desempenho econômico normal, nenhuma inferência pode ser feita a respeito do seu real nível de desempenho.

De acordo com o critério da visão dos *stakeholders*, o desempenho organizacional deve ser avaliado de acordo com seus desejos e expectativas. Os principais *stakeholders* de uma organização são seus clientes, funcionários, gestores, executivos, fornecedores, parceiros, investidores, acionistas, credores e a sociedade como um todo. Naturalmente cada grupo de *stakeholders* privilegia um tipo de ganho ou benefício que, muitas vezes, é conflitante com o de outros *stakeholders*. Portanto, um nível de desempenho considerado bom por um acionista pode estar desagradando os clientes, por exemplo. É necessário, então, tentar alcançar certo equilíbrio nos níveis de satisfação dos diferentes *stakeholders* (Chakravarthy, 1986; Carneiro *et al.*, 2005).

O critério de medidas contábeis simples tem sido, sem dúvida nenhuma, o mais utilizado nas pesquisas que envolvem desempenho organizacional (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; Powell, 1996; McGahan e Porter, 1997; Hawawini, Subramanian e Verdin, 2003). Isto ocorre porque muitas firmas divulgam periodicamente seus principais indicadores contábeis, e tais indicadores são capazes de refletir, com certa segurança, informações sobre a saúde financeira e operacional das firmas. Barney (2002) classifica esses indicadores em quatro categorias: indicadores de lucratividade, de liquidez, de alavancagem e de atividade. Os indicadores mais usados são aqueles que envolvem a lucratividade das firmas como: retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS) e retorno sobre ativos (ROA). A literatura ainda é farta na utilização de outros

critérios objetivos tais quais: crescimento de vendas, parcela de mercado e fluxo de caixa.

Assim como os outros critérios de mensuração do desempenho organizacional, a utilização de medidas contábeis simples também apresenta limitações. Em primeiro lugar, a diversidade de métodos contábeis disponíveis dificulta a comparação entre firmas e permite que os gestores “produzam” indicadores contábeis de acordo com seus interesses. Existe também o problema do viés de curto prazo. Os indicadores contábeis representam um momento específico das organizações, portanto, investimentos de longo prazo, não obstante os benefícios futuros que gerarão, são contabilizados como despesas. Por fim temos a impossibilidade de atribuir valor para os ativos intangíveis e competências, que muitas vezes são a verdadeira fonte de criação de valor da firma. Além das limitações já citadas, Chakravarthy (1986) acrescenta ainda problemas relativos a manipulações contábeis, sub-valorização de ativos, distorções devido a métodos de depreciação, valor de estoque, tratamento de determinadas receitas e despesas, e diferenças em função da falta de padronização internacional das convenções contábeis. Ele afirma ainda que indicadores contábeis financeiros representam somente o passado das firmas e que para medir as estratégias organizacionais, deve ser utilizada uma medida que contemple também o desempenho futuro. Esta crítica também é compartilhada por Hawawini, Subramaniam e Verdin (2003).

O último critério de mensuração do desempenho organizacional apontado por Barney (2002) é o das medidas contábeis ajustadas. Este critério se baseia no custo de capital da firma, que é o retorno que os investidores esperam obter por investir seu capital. A lógica é a de que a firma que gerar um retorno inferior ao seu custo de capital não conseguirá mais atrair investidores, ao passo que a firma que gerar um retorno superior ao seu custo de capital atrairá novos investimentos. A medida contábil ajustada mais utilizada é o *Tobin's q*.

Não existe um critério ideal para a mensuração do desempenho organizacional, os indicadores contábeis-financeiros são os mais utilizados por serem de fácil acesso e por permitirem uma base comum de comparação, porém, eles se referem a uma única dimensão do desempenho organizacional (Brito e Vasconcelos, 2003<sup>a</sup>). Este desempenho é um fenômeno multidimensional, portanto um indicador capaz de refletir com precisão um construto tão complexo

deve compreender suas múltiplas dimensões. Venkatraman e Ramanujam (1986) propõem um modelo no qual são utilizados indicadores financeiros e operacionais, oriundos de fontes primárias e secundárias. Carneiro *et al* (2005) propõem um modelo genérico que compreende tanto as macro-dimensões conceituais do construto, como ótica dos *stakeholders*, classes de medidas, perspectiva de referência e orientação temporal, quanto às dimensões metodológicas que são: nível de análise, objetividade dos dados e formato dos dados (tabela 4).

Tabela 4 - Modelo Genérico para Caracterização do Desempenho Organizacional  
(adaptado de Caneiro *et al.*, 2005).

Macro-dimensões conceituais		Macro-dimensões metodológicas	
	<b>Ótica dos stakeholders</b>	Acionistas	U.E.N. / Divisão
		Clientes	Conjunto de U.E.N.
		Empregados	Empresa
		Executivos e gerentes	Combinação específica produto – mercado
Credores		Objetivos	
Fornecedores			- De fontes secundárias
Canais de distribuição		- Auto-reportados	
Parceiros		Subjetivos / Perceptuais (fontes primárias)	
Sindicatos			- Auto-avaliação
Beneficiários de pensões			- Avaliação pelos competidores
Membros do conselho Adm.		- Avaliação por especialistas	
Comunidade local		Subjetivos / Perceptuais (fontes secundárias)	
Público em geral			- Material de casos
ONG's	Qualitativos		
Governos		Quantitativos (métricos)	
<b>Classes de medidas</b>	Contábeis financeiras	- Intervalares	
	De clientes / De mercado	- Escalares	
	De processos internos	Quantitativos (não métricos)	
	De inovação e aprendizado		- Nominais
	Sociais	- Ordinais	
	Ambientais		
	Comportamentais / Situacionais		
	Gerais / Agregadas		
<b>Perspectiva de referência</b>	Absoluta		
	Relativa		
	- Média dos principais competidores		
	- <i>Benchmark</i>		
	- Outras operações da empresa		
	- Objetivos pré-definidos		
<b>Orientação temporal</b>	Transversal / Estática		
	- Passado recente		
	- Expectativas de futuro		
	Longitudinal / Dinâmica		
	- Mudanças no passado recente		
	- Mudanças nas expectativas de futuro		

### 2.3.

#### Orientação para o mercado e seu impacto no desempenho

Agora que já foram analisados a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, bem como seus antecedentes e conseqüências, os dois construtos podem ser relacionados.

Espera-se que as firmas que apresentam um grau mais elevado de orientação para o mercado atinjam um nível de desempenho superior em relação àquelas que não o fazem. Isto ocorre porque a orientação para o mercado facilita o foco nas estratégias organizacionais e leva a uma maior satisfação dos clientes, que fazem mais compras repetidas e atraem novos clientes (Jaworski e Kohli, 1993; Raju, Lonial e Gupta, 1995).

Kohli e Jaworski (1990) apontam que todos os 62 executivos entrevistados em sua pesquisa afirmaram acreditar que a orientação para o mercado leva a uma melhora do desempenho organizacional.

Narver e Slater (1990) acreditam que quanto maior for o grau de orientação para o mercado de uma firma, maior será sua lucratividade (tudo mais constante). Eles testaram esta relação utilizando uma amostra composta por 113 unidades estratégicas de negócios (U.E.N.) de uma grande corporação. Estas U.E.N. se dividem em: 36 negócios de commodities e 87 negócios não commodities. Seus resultados mostraram que a orientação para o mercado é um fator determinante para a lucratividade de um negócio, seja ele *commoditie* ou não *commoditie*. Entretanto para os negócios de commodities só foi encontrada relação positiva entre os construtos nas U.E.N. que apresentaram orientação para o mercado acima da média.

Dobni e Luffman (2003) investigaram a hipótese de que um alinhamento entre a orientação para o mercado, estratégias adotadas e fatores ambientais como: intensidade da concorrência, turbulência tecnológica, e velocidade de lançamento de novos produtos e serviços levam a um desempenho superior. Um estudo conduzido em uma indústria de alta-tecnologia extremamente dinâmica comprovou esta hipótese. Este resultado converge com os de Kohli e Jaworski (1990) que afirmam que existem fatores ambientais que moderam a relação entre orientação para o mercado e o desempenho. Para eles esses fatores são:

turbulência do mercado, turbulência tecnológica, intensidade da concorrência e estado econômico (crescimento, recessão, etc.).

Slater e Narver (1994) confirmam a hipótese de que há uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional medido em termos de retorno sobre ativos (ROA), crescimento de vendas e sucesso de novos produtos. Contudo, afirmam que não há evidências suficientes para concluir que o ambiente afeta a natureza e a intensidade da relação entre orientação para o mercado e desempenho.

Greenley (1995) testa a relação entre orientação para mercado e desempenho em um novo ambiente cultural, no caso a Grã-Bretanha. Seus resultados indicam que a orientação para o mercado por si só não é capaz de influenciar o desempenho. Entretanto, ao contrário de Slater e Narver (1994), ele confirma a hipótese de que a interação entre a orientação para o mercado e alguns fatores ambientais, como turbulência do mercado, mudanças tecnológicas e poder de barganha dos consumidores, causam impacto no desempenho respectivamente medido como retorno sobre o investimento (ROI), sucesso de novos produtos e crescimento de vendas.

Hult e Ketchen Jr. (2001) sugerem que a relação entre orientação para o mercado e desempenho não é linear. Em sua opinião, a orientação para o mercado interage com outros fatores, como empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional, para compor o construto – vantagem de posição. Este construto causaria impacto positivo no desempenho. Esta conclusão foi atingida através de teste empírico conduzido junto a 181 U.E.N. extraídas de uma amostra que compreendia 1000 corporações multinacionais com operações em mais de cinquenta países e volume de vendas de mais de cem milhões de dólares.

Partindo do tradicional paradigma S-C-P (*structure - conduct - performance*), Matsuno e Mentzer (2000) investigam o efeito moderador do tipo de estratégia sobre a relação entre orientação para o mercado e o desempenho organizacional. O raciocínio é o de que a escolha do tipo de estratégia a ser adotada leva a firma a privilegiar uma determinada dimensão do desempenho e a adotar ações de marketing que possibilitem a maximização desse desempenho. Para operacionalizar esta pesquisa eles usam a tipologia de estratégias de Miles e Snow (1978) e testam as seguintes hipóteses:

[...] H1: A relação entre orientação para o mercado e desempenho econômico é moderada pelo tipo de estratégia empregada. (Matsuno e Metzger, 2000, p. 3).

[...] H2: A forçada relação entre orientação para o mercado e desempenho, medida por retorno sobre o investimento (ROI), é maior para defensores do que para prospectores ou analisadores. (Matsuno e Mentzer, 2000, p. 4)

[...] H3: A forçada relação entre orientação para o mercado e desempenho, medida por (a) crescimento de parcela de mercado, (b) crescimento de vendas relativo, e (c) venda de novos produtos como percentual das vendas totais é maior para prospectores do que para defensores ou analisadores. (Matsuno e Mentzer, 2000, p. 4)

Todas as três hipóteses testadas são confirmadas em teste empírico utilizando uma amostra composta por trezentos e sessenta e quatro vice-presidentes ou diretores de marketing de empresas da lista de companhias manufatureiras americanas.

Após rever todos estes trabalhos, é possível concluir que existem fortes indícios da existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional.

## **2.4. Orientação para o mercado e desempenho na indústria hospitalar**

A literatura acadêmica apresenta alguns trabalhos que relacionam os construtos de orientação para o mercado e desempenho na indústria hospitalar, entretanto nada foi produzido sobre este tema no contexto da indústria hospitalar brasileira.

O papel das atividades de marketing nos hospitais tem recebido bastante atenção nas últimas duas décadas. Foi a partir de 1977, aproximadamente, que a função marketing passou a ser reconhecida e formalmente exercida na indústria hospitalar (Bahuan e Abdul-Gader, 1997).

Desde o início dos anos noventa os hospitais vêm sofrendo enorme pressão sobre suas margens de lucro. Isto ocorreu primeiro porque, neste período, o custo da sua mão de obra aumentou quase 10%, e segundo porque a competição

nesta indústria aumentou significativamente, obrigando os hospitais a baixarem suas margens, para conseguir manter sua participação de mercado. Entretanto, ao mesmo tempo em que eram forçados a reduzir suas margens, eram também obrigados a investir em pessoal, equipamentos e estrutura (McDermott, Franzak e Little, 1993). À luz deste cenário a função marketing assumiu caráter estratégico na busca de um desempenho financeiro satisfatório.

Em um dos primeiros estudos que tentavam relacionar as características e atividades dos hospitais com sua performance financeira, Fottler (1987), classificou os fatores responsáveis pelo desempenho financeiro dos hospitais em dois grupos: fatores estruturais e fatores de processos. Os fatores estruturais identificados como sendo positivamente relacionados com o desempenho incluíam tamanho, convênios aceitos e status de hospital com fins lucrativos. Os fatores de processos que apresentaram correlação positiva com o desempenho eram: uso de planejamento estratégico formal, grau de participação em *joint ventures* e uso de serviços de gerenciamento de contratos entre o hospital e entidades privadas. Estes dois grupos de fatores não apresentaram robustez como previsores do desempenho hospitalar.

#### **2.4.1. Estudo de McDermott, Franzak e Little (1993)**

A primeira tentativa de investigar a relação entre os construtos de orientação para o mercado e desempenho na indústria hospitalar foi realizada por McDermott, Franzak e Little (1993). A partir de um modelo de orientação para o mercado que era um híbrido entre os modelos de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), eles investigaram os hospitais norte-americanos que possuíam um mínimo de 250 leitos, o que correspondia a 30% de todo o mercado hospitalar americano. O objetivo principal desta pesquisa era verificar se existia uma relação positiva entre as atividades de orientação para o mercado e a margem operacional dos hospitais.

Para operacionalizar a medição do construto de orientação para o mercado, McDermott, Franzak e Little (1993) desenvolveram uma escala de 34 itens (tabela 5), dos quais 10 se referiam a inteligência de mercado, 5 à coordenação interfuncional, e 19 eram referentes a atividades de resposta, subdivididos em 9

itens de atividades estratégicas e 10 itens de atividades táticas. A amostra constituiu de 347 respondentes, todos responsáveis pelas decisões de marketing de seus hospitais, que foram solicitados a classificar cada um dos itens da pesquisa em uma escala de 5 pontos, onde 1 significava que o item não era praticado pelo hospital de maneira nenhuma, e 5 significava que o item era muito praticado pelo hospital.

Tabela 5 – Escala de orientação para o mercado de Mcdermott, Franzak e Little (1993).

	<b>Atividade</b>
<b>Atividades de Inteligência de Mercado</b>	Monitoramento de pacientes dispensados
	Avaliação dos pontos fracos dos novos serviços
	Análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes
	Monitoramento do público em geral
	Acompanhamento das tendências nacionais em tratamento de saúde
	Avaliação do desempenho do seu hospital em relação aos objetivos de marketing
	Manutenção da base de dados de pacientes
	Monitoramento da equipe médica de seu hospital
	Avaliação da eficácia das despesas de marketing
	Busca de informação sobre preços dos concorrentes
<b>Atividades de Coordenação Interfuncional</b>	Envolvimento de outros departamentos no processo de planejamento de marketing
	Compartilhamento das informações sobre concorrentes com outros departamentos
	Envolvimento de membros da diretoria no processo de planejamento de marketing
	Reorganização para aumentar a velocidade do fluxo de recursos entre departamentos
	Organização de equipes interdepartamentais para buscar clientes em potencial
<b>Atividades de Resposta – Atividades Estratégicas</b>	Associação com convênio para atrair pacientes
	Diferenciação baseada em qualidade superior
	Ser o primeiro a oferecer um novo serviço
	Desenvolver novos mercados através de clínicas satélites
	Aquisição de novas tecnologias antes dos concorrentes
	Diferenciação baseada em maior conveniência
	Busca de <i>joint ventures</i> com outros hospitais
	Diversificação através de produtos e serviços não relacionados a tratamento de saúde
Aquisição de concorrentes	
<b>Atividades de Resposta – Atividades Táticas</b>	Propaganda para construir consciência de novos serviços
	Propaganda impressa
	Propaganda para manter interesse por serviços atuais
	Propaganda através de mala direta
	Promover treinamentos de relacionamento ente funcionários e pacientes
	Propaganda para desenvolver imagem do hospital
	Propaganda através de TV e rádio
	Cobrança de preços mais altos do que os da concorrência
	Cobrança de preços mais baixos do que os da concorrência
Usar incentivos de preço para tornar tratamentos alternativos mais atraentes	

Das 34 atividades de marketing apresentadas na tabela acima, 16 se mostraram positivamente relacionadas com a lucratividade dos hospitais. Destas se destacam as atividades de inteligência de mercado e de coordenação interfuncional. A grande maioria das atividades de resposta, sejam elas táticas ou estratégicas, não apresentaram impacto significativo sobre as margens operacionais dos hospitais.

#### **2.4.2. Estudo de Raju, Lonial e Gupta (1995)**

Outro importante estudo sobre a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho na indústria hospitalar norte-americana é o de Raju, Lonial e Gupta (1995). Eles afirmam que para construir uma orientação para o mercado capaz de garantir o sucesso de longo prazo, os hospitais precisam focar em quatro dimensões da orientação para o mercado: coleta e uso de informações, aumento da satisfação do cliente e redução de reclamações, pesquisar e responder às necessidades dos clientes e responder as ações da concorrência. Contudo, eles salientam que para os hospitais o termo “cliente” tem um significado especial, mais amplo, que inclui não só os pacientes, mas também os médicos, companhias de seguro e convênios. Neste contexto as atividades de resposta são divididas entre resposta aos clientes e respostas à concorrência.

Seguindo na contramão da pesquisa de McDermott, Franzak e Little (1993), que apontaram as atividades de respostas como pouco significativas em relação à lucratividade dos hospitais, Raju, Lonial e Gupta (1995) apontam que a dimensão de resposta à concorrência é que causa o impacto mais significativo sobre todas as medidas de desempenho.

A pesquisa foi operacionalizada através de questionário enviado para 740 executivos de hospitais de cinco diferentes estados americanos cuja representatividade correspondia a 11,8% do total de hospitais do país. A orientação para o mercado foi medida através do uso da escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) adaptada para as especificidades da indústria hospitalar (tabela 6). As respostas foram medidas em escala de cinco pontos na qual 1 significava “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Tabela 6 – Escala MARKOR (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) adaptada para uso na indústria hospitalar por Raju, Lonial e Gupta (1995).

Geração de Inteligência de Mercado	1	No nosso hospital nós nos reunimos com os clientes (médicos, convênios e pacientes) pelo menos uma vez por ano para descobrir que produtos e serviços eles precisarão no futuro.
	2	Nosso pessoal interage diretamente com os clientes para aprender como servi-los melhor.
	3	No nosso hospital fazemos muita pesquisa de marketing internamente.
	4	Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências dos nossos clientes por produtos e serviços.
	5	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez por anos para avaliar a qualidade dos nossos produtos e serviços.
	6	Nós conversamos ou pesquisamos com frequência àqueles que podem influenciar a decisão de nossos pacientes (médicos e convênios).
	7	Nós coletamos informações sobre a indústria através de canais informais.
	8	Nós somos lentos para perceber mudanças fundamentais na nossa indústria (concorrência, tecnologia, regulamentação, etc.).
	9	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças no nosso ambiente de negócios (regulamentação, etc.) sobre os clientes.
Disseminação de Inteligência de Mercado	10	Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.
	11	O pessoal de marketing no nosso hospital investe tempo discutindo as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos.
	12	Nosso hospital freqüentemente circula internamente documentos (ex: relatórios, <i>newsletters</i> ) com informações sobre nossos clientes.
	13	Quando algo relevante acontece com um cliente ou mercado importante, todos no hospital tomam conhecimento em curto intervalo de tempo.
	14	Informações sobre a satisfação dos clientes são disseminadas através de todos os níveis hierárquicos do hospital regularmente.
	15	A comunicação entre o marketing e operações a respeito de desenvolvimento de mercados é mínima.
Capacidade de Resposta	16	Quando um departamento descobre algo importante sobre a concorrência, demora muito para alertar os outros departamentos.
	17	Nós demoramos muito para decidir como responder às mudanças de preços de nossos concorrentes.
	18	Princípios de segmentação de mercado movem os esforços de desenvolvimento de novos produtos neste hospital.
	19	Por uma razão qualquer nós tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos e serviços.
	20	Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos e serviços para garantir que estejam alinhados com os desejos dos clientes.
	21	Nossos planos de negócios são movidos mais por avanços tecnológicos do que por pesquisa de mercado.
	22	Vários departamentos se juntam periodicamente para planejar respostas às mudanças que estão acontecendo no nosso ambiente de negócios.
	23	Os produtos e serviços que oferecemos dependem mais de políticas internas do que das reais necessidades do mercado.
	24	Se um grande concorrente estiver para lançar uma campanha intensiva direcionada a nossos clientes, nós respondemos imediatamente.
	25	As atividades dos diferentes departamentos deste hospital são bem coordenadas.
	26	Reclamações de clientes não são escutadas neste hospital.
	27	Mesmo que tivéssemos um grande plano de marketing, nós provavelmente não conseguiríamos implementá-lo em tempo hábil.
	28	Nós somos rápidos em responder a mudanças relevantes na estrutura de preços de nossos concorrentes.
	29	Quando descobrimos que os clientes não estão satisfeitos com a qualidade de nossos serviços, nós tomamos medidas corretivas imediatamente.
	30	Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos se esforçam para fazê-lo.

Os 30 itens do instrumento de medição de orientação para o mercado foram submetidos a duas rodadas de análise de fatores exploratória que resultaram em quatro fatores correspondendo a 60,5% da variância total. As quatro dimensões da orientação para o mercado na indústria hospitalar foram classificadas como: geração de inteligência, satisfação dos clientes, respostas aos clientes e respostas à concorrência.

Geração de inteligência se refere à coleta de informações de clientes e daqueles que podem influenciar no seu processo de decisão de maneira regular e sistemática. Satisfação dos clientes diz respeito ao monitoramento das reclamações dos clientes. Respostas aos clientes se refere à capacidade do hospital de perceber e responder à mudanças nas suas preferências. E por fim, respostas aos concorrentes se preocupa com a habilidade do hospital de reagir de maneira rápida e eficiente às ações de seus competidores.

A dimensão de desempenho foi medida através de um critério comparativo, onde os respondentes foram solicitados a avaliar seus hospitais com relação à concorrência em 19 variáveis (tabela 7). As respostas foram medidas em escala de cinco pontos onde 1 significava “muito pior que a concorrência” e 5 “muito melhor do que a concorrência”.

Tabela 7 – Indicadores da dimensão desempenho utilizados por Raju, Lonial e Gupta (1995).

Variáveis de Desempenho	
1	Crescimento de receita nos últimos três anos.
2	Qualidade de serviço percebida pelos clientes.
3	Ganhos de participação de mercado nos últimos três anos.
4	Investimentos em pesquisa e desenvolvimento visando inovações.
5	Lucro líquido.
6	Retorno sobre os investimentos.
7	Reputação entre os principais segmentos de clientes.
8	Capacidade de desenvolver um perfil competitivo único.
9	Relação entre lucro e receita.
10	Fluxo de caixa operacional.
11	Desenvolvimento de novos produtos / serviços
12	Desenvolvimento de mercado.
13	Custo por paciente dispensado.
14	Taxas de mortalidade e morbidade.
15	Retorno sobre ativos.
16	<i>Turnover</i> de funcionários.
17	Classificação no índice S&P ou Moody's.
18	Número de pacientes admitidos.
19	Receita líquida por paciente.

As 19 variáveis indicativas do construto de desempenho também foram submetidas a duas rodadas de análise de fatores exploratória, que resultaram em três fatores, ou três dimensões de desempenho: desempenho financeiro, desenvolvimento de mercados / produtos e qualidade interna.

Após analisar os dados através de regressão linear, método *stepwise*, onde os fatores de orientação para o mercado foram utilizados como variáveis independentes contra cada um dos três fatores de desempenho como variável dependente, Raju, Lonial e Gupta (1995) concluíram o seguinte: (1) a orientação para o mercado tem efeito significativo sobre as três dimensões do desempenho; (2) as dimensões de resposta, tanto a clientes, quanto a concorrência são as mais relacionadas com o desempenho financeiro dos hospitais; (3) a dimensão de desenvolvimento de mercados / produtos está relacionada com a capacidade dos hospitais de monitorar e responder à concorrência e ao gerenciamento de

informação e (4) a qualidade interna dos hospitais depende do modo como as informações são coletadas e disseminadas entre seus funcionários.

### **2.4.3. Estudo de Bhuian e Abdul-Gader (1997)**

Bhuian e Abdul-Gader (1997) criticam as escalas de medição de orientação para o mercado afirmando que nenhuma delas foi desenvolvida a partir de uma definição vastamente aceita do construto e também que a construção da escala não era o objetivo principal de nenhum desses estudos, portanto as propriedades psicométricas das escalas não foram avaliadas.

Eles propõem a construção de uma escala de orientação para o mercado desenvolvida especificamente para a indústria hospitalar. Uma escala capaz de:

“... avaliar o nível de orientação para o mercado dos hospitais, examinar o impacto da orientação para o mercado no desempenho dos hospitais, e identificar ações que possam influenciar o nível de orientação para o mercado dos hospitais.” (Bhuian e Abdul-Gader, 1997, p. 38)

A partir do construto de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990), aplicado diretamente às peculiaridades e idiosincrasias da indústria hospitalar, Bhuian e Adul-Gader (1997) apresentam seu modelo de orientação para o mercado (figura 4).

Figura 4 – Modelo de orientação para o mercado na indústria hospitalar (Bhuiyan e Abdul-Gader, 1997).



A escala de mensuração de orientação para o mercado foi gerada e refinada através de várias rodadas de análises de vários itens potencialmente representativos do construto por acadêmicos e gestores da indústria hospitalar, resultando em um total de 11 itens. A escala foi, então, aplicada a uma amostra de 237 gestores de hospitais sem fins lucrativos, que foram solicitados responder quanto esforço e tempo seu hospital gastava com a atividade citada em cada um dos 11 itens, em comparação com os outros hospitais de sua área de mercado. As respostas foram medidas em escala *likert* de 5 pontos onde 1 significava “muito mais tempo que os outros”, 3 representava “o mesmo tempo que os outros” e 5 significava “muito menos tempo que os outros”. Após os testes de avaliação de confiança e validade da escala, dois itens foram removidos, de modo que a escala final conta com um total de 9 itens (tabela 8) distribuídos da seguinte maneira: 3 itens referentes a geração de inteligência de mercado, 2 itens referentes a disseminação da inteligência de mercado e 4 itens referentes a capacidade de resposta à inteligência de mercado.

Tabela 8 – Instrumento de medição de orientação para o mercado de Bhuian e Abdul-Garder (1997).

		Atividades de Inteligência de Mercado
<b>Geração de Inteligência de Mercado</b>	1	Compreensão das necessidades dos pacientes.
	2	Compreensão de como os programas de marketing dos concorrentes influenciam as expectativas e preferências dos pacientes.
	3	Uso do máximo possível de formas para gerar informação de mercado.
<b>Disseminação de Inteligência de Mercado</b>	4	Realização de reuniões interdepartamentais para debater as tendências e o desenvolvimento do mercado.
	5	Disseminação de informações sobre a satisfação dos pacientes para todos os departamentos relevantes.
<b>Resposta à Inteligência de Mercado</b>	6	Desenvolvimento de produtos e serviços baseados em informações sobre os desejos e necessidades dos pacientes.
	7	Desenvolvimento de sistemas para promover, fornecer e precificar produtos e serviços baseados em informações sobre os desejos e necessidades dos pacientes.
	8	Uso de técnicas de marketing (segmentação de mercado, diferenciação de produto, análise de competitividade, etc.) para desenvolver novos produtos e serviços.
	9	Uso de técnicas de marketing (segmentação de mercado, diferenciação de produto, análise de competitividade, etc.) no desenvolvimento de sistemas para promover, fornecer e precificar produtos e serviços.

É importante ressaltar ainda que Bhuian e Abdul-Garder (1997) chamam atenção para algumas limitações desse estudo: (1) o instrumento mediu a orientação para o mercado em função de somente um grupo de *stakeholder*: o paciente. Os outros agentes que influenciam a escolha, como médicos e convênios não foram considerados. E (2) a pesquisa foi realizada somente com hospitais sem fins lucrativos, o que compromete a sua generalização para hospitais que não apresentam esta característica.

#### **2.4.4. Estudo de Kumar, Subramaniam e Yauger (1997)**

Com o objetivo de examinar o construto de orientação para o mercado, sua relação com a indústria de saúde como um todo, e mais especificamente com a indústria hospitalar, Kumar, Subramaniam e Yauger (1997) pesquisaram uma amostra de 159 hospitais. Todos situados no E.U.A.

Esta amostra era abrangente e englobava hospitais com características distintas, que se subdividiam da seguinte forma: 34% dos hospitais pesquisados eram sem fins lucrativos, enquanto que os 66% restantes apresentavam fins lucrativos. Com relação a sua localização, 35% dos hospitais se situavam em cidades com menos de 100.000 habitantes, 28% em cidades com mais de 100.000 habitantes, 21% em subúrbios de grandes cidades e 16% estavam localizados em grandes cidades. 55% da amostra era composta por hospitais em atividade por mais de 25 anos, 31% tinham de 11 a 24 anos de atividade, e os 14% restantes tinham menos de 11 anos de atividade. Por fim, 37% dos hospitais pesquisados eram pequenas firmas independentes, 15% eram hospitais independentes de médio porte, 9% eram grandes hospitais independentes e 39% pertenciam a alguma grande cadeia de hospitais.

A idéia dessa pesquisa era avaliar que formas de orientação para o mercado existiam dentro da indústria hospitalar americana, ou seja, identificar grupos de hospitais através de sua ênfase em determinado aspecto do construto de orientação para o mercado. E, além disso, investigar se as diferentes formas de orientação para o mercado podiam ser associadas a diferentes níveis de desempenho.

Para operacionalizar esta pesquisa Kumar, Subramanian e Yauger (1997) utilizaram a escala de orientação para o mercado, proposta por Narver e Slater (1990), adaptada para uma amostra que envolvia também instituições sem fins lucrativos. O instrumento final contou com 25 itens dos quais 5 representavam coordenação interfuncional, 5 foco no longo prazo, 5 sobrevivência e crescimento / lucratividade, 6 eram referentes a orientação para cliente e 4 orientação para a concorrência (Tabela 9).

Tabela 9 – Escala de orientação para o mercado de Kumar, Subramanian e Yauger (1997).

<b>Orientação para o Cliente</b>	1	Demonstra comprometimento com os pacientes.
	2	Cria serviços que geram valor para os pacientes.
	3	Entende as necessidades dos pacientes.
	4	Coloca a satisfação dos pacientes como o principal objetivo.
	5	Mede a satisfação dos pacientes.
	6	Provê serviços de acompanhamento para os pacientes.
<b>Orientação para a Concorrência</b>	7	As pessoas responsáveis debatem informações sobre os concorrentes.
	8	As pessoas responsáveis reagem rapidamente às ações dos concorrentes.
	9	A cúpula administrativa discute as estratégias dos concorrentes.
	10	A cúpula administrativa busca oportunidades de criação de vantagens competitivas
<b>Coordenação Interfuncional</b>	11	Vários departamentos trabalham juntos para atender as necessidades dos pacientes.
	12	Vários departamentos compartilham informações relevantes uns com os outros.
	13	As estratégias de negócios são integradas através de diferentes departamentos.
	14	Todos os departamentos trabalham em conjunto para criar valor para os pacientes.
	15	Diferentes departamentos compartilham recursos uns com os outros.
<b>Foco no Longo Prazo</b>	16	No que se refere à lucratividade é adotado um foco de longo prazo.
	17	Satisfaz todos os <i>stakeholders</i> no longo prazo
	18	Busca margens de lucro positivas no longo prazo.
	19	Descobre e implementa novos valores para os pacientes.
	20	Tenta superar qualquer deficiência nos serviços.
<b>Sobrevivência e Crescimento/ Lucratividade</b>	21	O desempenho em termos de lucratividade é medido por departamento.
	22	Exige rápido <i>payback</i> de investimentos em novos serviços / instalações.
	23	A administração enfatiza melhorias de desempenho com relação a concorrência.
	24	É cobrada lucratividade de todos os departamentos.
	25	É enfatizada a realização de receitas suficientes para cobrir as despesas de longo prazo.

Foi solicitado aos respondentes que indicassem em uma escala de 7 pontos o quanto seus hospitais se engajavam nas atividades descritas na tabela acima, onde

1 representava completa falta de engajamento na referida atividade e 7 representava total engajamento na atividade. A escala foi submetida aos testes de validação de conteúdo e construto e confiança.

O desempenho foi medido através de medidas contábeis-financeiras tradicionais como crescimento de receita e retorno sobre o capital. Também foram utilizadas três medidas propostas por Fottler e Lanning (1986) especificamente para medir o desempenho hospitalar que são: retorno sobre novos serviços / equipamentos, habilidade em reter pacientes e controle de despesas operacionais.

A medição das variáveis de desempenho foi realizada de maneira subjetiva após duas avaliações em escala de 7 pontos. Na primeira rodada foi solicitado que o respondente atribuísse um valor para a relevância da referida medida de desempenho para o seu hospital, onde 1 significava “pouco importante” e 7 significava “extremamente importante”. Na segunda rodada foi pedido ao respondente que indicasse o quanto sua firma estava satisfeita com seu desempenho em cada uma das cinco medidas, onde 1 representava “altamente insatisfeito” e 7 representava “altamente satisfeito”.

Após relacionar os dois construtos, Kumar, Subramanian e Yauger (1997) concluíram que o grupo de hospitais que apresentava maior média geral de orientação para o mercado era também o de melhor performance em termos de crescimento de receita e retorno sobre capital. O grupo que apresentou a maior média de orientação para o mercado na dimensão de orientação para o cliente apresentou o melhor desempenho em termos de retornos sobre novos serviços / equipamentos e habilidade em reter pacientes. O grupo que apresentou maior média de orientação para o mercado na dimensão de orientação para a concorrência foi o que apresentou o melhor desempenho em termos de controle de despesas operacionais. Por fim, o grupo que apresentou a menor média geral de orientação para o mercado, apresentou também o pior desempenho ao longo de todas as medidas utilizadas.

Portanto, neste contexto fica a indicação de que existem diferentes formas de orientação para o mercado e que estas formas estão intimamente relacionadas com o desempenho organizacional.