



ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, APRENDIZAGEM GERADORA E ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR HOSPITALAR.¹

MARKET ORIENTATION, GENERATIVE LEARNING AND INNOVATION STRATEGIES: A STUDY CASE IN HEALTHCARE INDUSTRY

ORIENTACIÓN AL MERCADO, ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE GENERATIVOS E INNOVACIÓN: UN ESTUDIO EN EL SECTOR HOSPITALARIO.

Mariana Ribeiro Monteiro
Universidade Federal da Paraíba
rmonteiro.mariana@gmail.com

Sarita Monteiro Bora
Universidade Federal da Paraíba
bora.sarita@gmail.com

André Gustavo Carvalho Machado
Universidade Federal da Paraíba
agcmachado@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar práticas de estratégia de inovação *explorative* e *exploitative* respectivamente associadas à orientação ao mercado e aprendizagem geradora no setor hospitalar. Para isto, foi realizado um estudo de caso no Hospital Unimed João Pessoa. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas com cinco pessoas-chave da organização, observados documentos comprobatórios dos discursos e observações in loco do relacionamento entre os funcionários. Os resultados evidenciaram que o Hospital possui características mais predominantes da orientação para o mercado do que para a aprendizagem geradora e alinha-se mais com a estratégia *exploitative* do que a *explorative*, por meio da melhoria contínua, redução de custos, otimização do tempo para realização do serviço e busca pela adição de valor aos serviços.

Palavras-Chaves: Estratégias de inovação; Aprendizagem Geradora; Orientação para o Mercado.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the explorative and exploitative innovation strategy practices respectively associated to Marketing Orientation and Generative Learning in healthcare industry. To do so, a study case was held in Unimed Joao Pessoa Hospital. For data collection, five key members of the organization were interviewed, speech evidential documents were observed and in loco observation of the relationship among employees. Results bespoke that the Hospital has more predominant Marketing Orientation characteristics than generative learning ones, and aligns more with exploitative strategy than with the explorative one, throughout continuous improvement, cost-cutting, time optimization of service completion and pursuit of value addition to services.

Key-words: Innovation Strategies; Generative Learning; Marketing Orientation.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar las prácticas de la estrategia de innovación exploratoria y de explotación asociados respectivamente a la orientación al mercado y el aprendizaje generativo en el sector hospitalario. Para ello, se realizó un estudio de caso en el Hospital Unimed João Pessoa. Para la recolección de datos, se realizaron entrevistas con cinco personas clave de la organización, los documentos que acrediten el discurso

¹ Submetido em 08 de março 2013. Aceito em 30 de 4 junho de 2013. O artigo foi avaliado segundo o processo de duplo anonimato além de ser avaliado pelo editor. Editores responsáveis: Márcio Augusto Gonçalves e Lucas Maia dos Santos. Reprodução parcial ou total e trabalhos derivativos permitidos com a citação apropriada da fonte.

observada y las observaciones in situ de la relación entre los empleados. Los resultados mostraron que el Hospital tiene características más predominantes de la orientación al mercado que para el aprendizaje generativo y se alinea con la estrategia más explotador que el exploratorio, a través de la mejora continua, la reducción de costes, optimización de tiempo para realizar Servicio y búsqueda añadiendo valor a los servicios.

Key Words: *Estrategias de innovación, el aprendizaje generativo, Orientación Marketing.*

1. Introdução

Ambientes dinâmicos exigem a renovação de fontes de vantagem competitiva, sendo improvável, em certos setores, a sustentação, no longo prazo, de uma única vantagem (BESSANT, 2003), afinal, muitas delas podem se configurar como transitórias e difíceis de proteger, podendo ser prontamente reproduzidas. Para que as organizações sobrevivam em mercados marcados por fortes movimentos e contra movimentos competitivos é essencial que elas busquem, constantemente, inovações que promovam vantagem sobre a capacidade de imitação ou inovação dos seus rivais (D'AVENI, 1995).

O'Sullivan e Dooley (2008) definem inovação como uma forma de realizar mudanças através da introdução de algo novo que agrega valor aos clientes enquanto que contribui para o armazenamento de conhecimento na organização.

Estratégia de inovação, por seu turno, define o grau e a forma de inovação alinhada à estratégia de negócio de uma organização, com o propósito de melhorar seu desempenho (GILBERT, 1994). Entre os autores que trabalham as mais diversas estratégias de inovação, Morgan e Berthon (2008) apresentam um estudo em que a inter-relação entre orientação de mercado e aprendizagem geradora em firmas de biociência foi investigada a fim de verificar seu impacto na elaboração das estratégias *exploratives* e *exploitatives*.

Estratégias *exploratives* e *exploitatives* estão relacionadas à aprendizagem organizacional. A primeira busca empreender novas oportunidades enquanto que a segunda trata do aprimoramento de velhas certezas (MARCH, 1991). Por representarem duas abordagens fundamentalmente opostas, elas podem gerar impactos significativos no desempenho de uma organização (HE; WONG, 2004).

A orientação para mercado pode ser entendida como a aquisição, distribuição e interpretação das informações de um ambiente organizacional para a elaboração de respostas que satisfaçam as necessidades dos seus clientes. (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Já a aprendizagem geradora, segundo Morgan e Berthon (2008), está relacionada à geração, distribuição e interpretação de novas ideias para análise de riscos e tomadas de decisões. Enquanto que a orientação para o mercado está voltada ao atendimento das necessidades de um determinado nicho, a aprendizagem geradora busca expandi-los, sendo assim uma visão mais direcionada ao crescimento em longo prazo (SLATER; NARVER, 1995).

Estudiosos sobre inovação, como Cantwell (2006), Fagerberg e Godinho (2006) e Verspagen (2006) a reconhecem como a principal fonte de desenvolvimento de uma sociedade, tanto sob a perspectiva econômica quanto aos impactos causados pelas mudanças. Analisar o processo de como são desenvolvidas as inovações entre setores distintos do mercado, por sua vez, é útil para entender suas diferenças em termos de modos e níveis de inovação.

No setor de serviços hospitalares, por exemplo, o alto custo e o acesso limitado à população têm provocado demandas do mercado por inovações que reduzam a custos equitativos os serviços prestados (PORTER, 2007). Neste contexto, Takahashi et al (2012) chamam a atenção para a necessidade do empreendimento de mais estudos que esclareçam como estão sendo desenvolvidas as inovações no ambiente hospitalar.

Assim, o objetivo deste artigo foi analisar práticas de estratégia de inovação *explorative* e *exploitative* respectivamente associadas à orientação ao mercado e aprendizagem geradora no setor hospitalar, usando como base o modelo proposto por Berthon e Morgan (2008).

Para isto, foi selecionado o Hospital Unimed João Pessoa. A estrutura do Hospital inclui em sua instalação 230 leitos para atendimento geral e 40 leitos na ala de maternidade. Além disso, conta com um Centro de Terapia Intensiva (CTI), formada por cinco Unidades de Terapia Intensivas (UTIs): Neonatal, Pediátrica, Adulto, Pós-Operatória e Coronariana; Centro de Diagnóstico por Imagem (CDI); Centro Cirúrgico, que conta com a única Unidade de Recuperação Pós-Anestésica (U.R.P.A.) da rede hospitalar privada paraibana; e um Pronto Atendimento (PA) (UNIMED JP, 2012).

O presente artigo está estruturado como mencionado a seguir: inicialmente, é realizada uma breve fundamentação teórica a respeito dos seguintes temas: orientação para o mercado, aprendizagem geradora e estratégias de inovação *explorative* e *exploitative*. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos. Por fim, são discutidos os resultados e apresentadas as conclusões.

2. Fundamentação Teórica

Para um melhor entendimento da proposta deste artigo, serão apresentados os principais conceitos adotados na orientação para mercado, aprendizagem geradora e estratégias de aprendizado *exploratives* e *exploitatives*.

2.1 Orientação para o mercado

Para que uma organização atinja um desempenho no mercado que a destaque perante seus demais competidores, ela deve criar uma vantagem competitiva sustentável, agregando valor em seus produtos e serviços, construindo e preservando um relacionamento de longo prazo mutuamente benéfico com seus clientes (PORTER, 1985). A criação de um valor superior sustentável, segundo Naver e Slater (1990), depende também da promoção de um espírito de empreendedorismo e de um clima organizacional adequado, ou seja, estruturas, processos e incentivos para a operacionalização dos valores culturais, que encorajem comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente de forma mais eficaz e eficiente.

Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para o mercado como a geração e disseminação das informações originadas numa organização e elaboração de respostas que adequem às atuais necessidades e preferências dos seus clientes, assim como as necessidades futuras. O conceito de orientação para o mercado implica em dois padrões de comportamento (NARVER *et al*, 2004): o responsivo, onde há a preocupação com as necessidades expressas pelo cliente e o proativo, em que as empresas tentam descobrir, compreender e satisfazer as necessidades latentes dos clientes, gerando assim novas oportunidades de mercado. Na literatura, os estudos sobre a orientação para o mercado concentraram-se em sua maioria no padrão responsivo.

Diversos trabalhos destacam a relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho, como o aumento da lucratividade (SLATER, NARVER, 1995), a melhoria das atitudes dos empregados (JAWORSKI; KOHLI, 1993), e uma força de vendas mais orientada ao cliente (SIGUAW *et al*, 1994). Ademais, empresas que empregam efetivamente os recursos da orientação para o mercado possuem maiores chances de obterem um desempenho superior em relação aos seus concorrentes e uma sustentação da vantagem competitiva em longo prazo (HUNT; MORGAN, 1995).

Porém, há certas críticas apontadas por estudiosos que levantam dúvidas sobre os reais benefícios desta abordagem. Apesar de ser uma condição importante para rentabilidade de uma indústria, focar apenas nas necessidades dos clientes pode não ser suficiente para permanecer na liderança de mercado (PORTER, 1989). Trabalhos sugerem que a orientação para o mercado pode comprometer a capacidade de inovação de uma empresa devido ao foco demasiado nas necessidades e anseios dos seus clientes. Isto acaba gerando uma visão míope,

que resulta na incapacidade de uma organização ajustar-se às rápidas mudanças ambientais (BERTHON; MORGAN, 1998; BOWER; CHRISTENSEN, 1996). Portanto, para atenuar este problema, uma organização deve considerar outros elementos externos, sobretudo as ações de seus concorrentes (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

A abordagem de orientação para o mercado também é importante para qualquer organização desenvolver uma inteligência de mercado como um de seus pilares. Segundo Jaworski e Kohli (1993), este é um entendimento mais amplo que envolve mais que o atendimento às necessidades do cliente, mas também a análise de fatores externos que influenciam estas necessidades e preferências. A inteligência de mercado é gerada coletivamente pelos membros e departamentos de uma organização, não sendo de responsabilidade exclusiva de um setor. Portanto, devem existir mecanismos que disseminem esta inteligência gerada entre os membros e departamentos de uma organização de forma efetiva.

Narver e Slater (1990) entendem a orientação de mercado como base principal do aprendizado organizacional. Em seu nível mais rudimentar, a aprendizagem organizacional é a construção de novos conhecimentos ou ideias que possuem a capacidade de influenciar as tomadas de decisões e comportamento organizacional. Fiol e Lyles (1985) sugerem que a aprendizagem facilita a mudança do comportamento organizacional, levando a um melhor desempenho. Este será o assunto tratado na próxima seção.

2.2 Aprendizagem geradora

O conceito de aprendizagem geradora surgiu a partir pesquisas realizadas em diversas áreas da psicologia cognitiva. Ao prescrever estratégias de ensino que maximizam a leitura e compreensão, Wittrock (1974) enfatiza que não somos receptores passivos de informações, mas sim participantes ativos no processo de aprendizagem, pois a partir de informações encontradas nos ambientes, imbuímos-as de significados.

No contexto organizacional, a aprendizagem geradora é considerada um processo cíclico que vai desde a geração de uma nova ideia, sua distribuição e interpretação compartilhada para análise de riscos e tomadas de decisões (BERTHON; MORGAN, 2008). A aprendizagem geradora é formada numa organização a partir do questionamento sobre suas capacidades, estratégias ou clientes. Ela exige o desenvolvimento de uma nova forma de olhar o mundo baseada na compreensão dos sistemas e suas relações (NARVER; SLATER, 1990).

As necessidades de mudança de mercado geralmente pedem a introdução de novos produtos e serviços para combinarem com as necessidades e expectativas evoluídas dos clientes. Mas novos produtos, serviços e programas frequentemente correm grande risco de fracasso e tendem a ser mais salientes do que produtos estabelecidos (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Kohli e Jaworski (1990) argumentam que se a alta administração demonstrasse a vontade de tomar riscos e aceitar fracassos ocasionais como algo natural, os gerentes juniores estariam mais propensos a propor e introduzir novas ofertas em resposta às mudanças nas necessidades dos clientes. Portanto, se a alta administração é avessa a riscos e intolerante ao fracasso, os subordinados ficam menos propensos a focar na geração ou disseminação de inteligência de mercado ou responder às mudanças exigidas pelos clientes.

2.3 Estratégias explorativas e explorativas

O'Reilly e Tushman (2004) atribuem o sucesso organizacional de longo prazo ao alinhamento entre estratégias, estruturas, pessoas e cultura, através de mudanças incrementais e mudanças descontínuas. Estas mudanças descontínuas normalmente ocorrem para suprir uma necessidade tecnológica, competitiva ou de desempenho organizacional. Uma

organização bem sucedida deve buscar, incessantemente, formas proativas de inovação que reformulem as tendências do mercado a qual está inserida.

Para obter um bom desempenho organizacional é importante buscar a exploração de novas oportunidades e a melhoria das vantagens já conquistadas, de forma a criar estratégias mais rápidas e menos custosas que seus competidores (MARKIDES, 1997). Este é um ponto central abordado pela definição da estratégia, saber escolher e investir entre diversos tipos de atividades. Empresas sucedidas aprendem através de *feedbacks* do mercado e incorporam este aprendizado em suas rotinas, aperfeiçoando-se (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

Sob o ponto de vista da aprendizagem organizacional, a literatura apresenta dois tipos de estratégias: a *explorative* e a *exploitative* (MARCH, 1991). A estratégia *explorative* envolve a busca pela experimentação de novas oportunidades e tecnologias, diversificando as atividades organizacionais. Ela está relacionada à inovação disruptiva por mudar as rotinas e capacidades de uma empresa. Por lidar com o inédito, ela não busca seguir as ideias de outras empresas, sendo pioneira e oferecendo características não disponíveis pelos concorrentes, com produtos altamente inovadores. Porém, a estratégia *explorative* acaba por trazer resultados incertos e mais distantes no tempo (MARCH, 1991).

Já a estratégia *exploitative* tende a aperfeiçoar tecnologias e capacidades existentes. Levinthal e March (1993, p.105) definem esta estratégia como o "uso e o desenvolvimento de coisas já conhecidas." Ao contrário da estratégia *explorative*, a *exploitative* busca rotinizar o aprendizado, não alterando a natureza das atividades organizacionais. Em comparação com os retornos obtidos pela exploração, os retornos decorrentes da estratégia *exploitative* são mais previsíveis e normalmente ocorrem em curto prazo.

O investimento exclusivo em uma dessas estratégias em prol da outra pode ser potencialmente autodestrutivo para uma organização. Adotar a *explorative* sem a *exploitative* resulta em custos de experimentação que não trazem benefícios, enquanto que o contrário pode vir a formar uma inércia organizacional (CHEN; KATILA, 2008). Ambas são essenciais, mas demandam de estruturas, processos, capacidades e culturas diferenciadas para que exerçam impacto sob o desempenho organizacional (MARCH, 1991; HE; WONG, 2004). O desafio enfrentado pelas organizações é encontrar um ponto de equilíbrio entre a ambas, assegurando a viabilidade de negócio atual, enquanto se busca a exploração de novas oportunidades. No limite, a sobrevivência das organizações depende deste equilíbrio (LEVINTHAL; MARCH, 1993).

Por conta desta natureza divergente e potencialmente conflitante, pesquisadores se questionam se é possível atingir um ponto de equilíbrio. Além disso, essas estratégias costumam competir pelos recursos limitados de uma organização. Estudos sobre tecnologia e inovação apontam que organizações inovadoras costumam combinar as estratégias *exploratives* e *exploitatives*. O equilíbrio das duas abordagens tem emergido como um dos conceitos-chave de sucesso organizacional (CHEN; KATILA, 2008) e esta visão está embutida no conceito de organizações ambídestras (MARCH, 1991; HE, WONG, 2004). Assim, encontrar um equilíbrio adequado torna-se, particularmente, difícil pelo fato de que os mesmos problemas ocorrem em níveis individuais, sociais organizacionais.

Estudos evidenciam que as empresas investem mais frequentemente em atividades *exploitatives* (BENNER; TUSHMAN 2003). Chen e Katila (2008) argumentam que a tendência natural em optar por esta estratégia acaba distanciando a convergência de um ponto de equilíbrio. Alguns fatores podem justificar essa preferência, em particular a ênfase em retornos financeiros de curto prazo (CHRISTENSEN, 1997). Além disso, as próprias rotinas organizacionais favorecem ações associadas ao melhoramento de processos e métricas de qualidade e eficiência.

3. Procedimentos Metodológicos

A abordagem escolhida para este artigo foi a Qualitativa, onde o papel do pesquisador é "buscar a compreensão da realidade humana vivida socialmente, aprofundando-se no universo dos significados das ações e relações humanas" (MINAYO, 1996, p. 21-23.)

A estratégia de pesquisa foi de Estudo de Caso único. A escolha pelo Estudo de Caso se justifica pelo fato de esta técnica ser preferida quando a questão de pesquisa deseja saber "como" e "por que" algo acontece (YIN, 2005), afinal de procurou saber como e por que ocorrem relações entre orientação de mercado e geração de aprendizagem no Hospital da Unimed e como isto impacta nas estratégias de inovação *exploratives* e *exploitatives*.

3.1 Critérios para escolha do caso e sujeitos de pesquisa

A escolha do objeto de pesquisa foi feita seguindo Glasl (1994) *apud* Calia (2005), que dizem que organizações que já passaram por processos de auto avaliação, buscam por integração e fortalecimento de processos e estão em um nível diferenciado de maturidade de gestão. Portanto, estas poderiam fornecer respostas mais estruturadas para este trabalho. Assim sendo, o objeto de estudo escolhido foi o Hospital Unimed JP, por ser o único hospital do estado da Paraíba que possui certificação de acreditação hospitalar. O processo de acreditação implica em uma avaliação dos procedimentos médicos e administrativos do hospital e posterior qualificação que reflete o que está sendo buscado no objeto a ser estudado.

3.2 Procedimentos para coleta de dados

Buscando a triangulação dos dados, foram realizadas entrevistas, observados documentos comprobatórios do discurso (como relatórios de reuniões de análise de risco, material de visita a outros hospitais) e observações *in loco* do relacionamento entre os funcionários.

A entrevista, contudo, foi a principal técnica para coleta de dados. O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos constructos sugeridos pelo artigo que originou esta pesquisa, qual seja: Morgan e Berthon (2008). Este autor, por sua vez, se baseou no instrumento Kohli et al (1993) e em trabalhos de Westrum (1993), Jawroski e Kohli (1993) e Markides (1997). No presente artigo, esta literatura foi revisitada para possibilitar a adaptação destes construtos à forma de entrevista semi-estruturada. A Figura 1 discrimina os principais atributos e respectivos referenciais teóricos adotados na construção do roteiro de entrevista adotado.

Foram entrevistadas cinco pessoas da organização: um diretor geral que ocupa o cargo há sete meses, um diretor administrativo que também acumula a função de Gestor de Produção há seis meses e trabalha no ramo hospitalar há 16 anos, e três membros do setor de Qualidade que atuam há cerca de três anos na área. As entrevistas foram realizadas em dois dias de janeiro de 2013, duraram cerca de uma hora cada uma delas. Todas as entrevistas foram transcritas.

A Figura 1: Referenciais para construção do Roteiro de Entrevista

OBJETIVO GERAL		
Analisar práticas de estratégia de inovação <i>explorative</i> e <i>exploitative</i> respectivamente associadas à orientação ao mercado e aprendizagem geradora no setor hospitalar		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATRIBUTOS	REFERENCIAL TEÓRICO

Descrever as práticas de orientação ao mercado;	Consulta ao paciente; Detecção da velocidade e mudança nas preferências do paciente; Detecção da velocidade e mudança no setor hospitalar; Avaliação dos efeitos dessas mudanças sob a perspectiva do paciente; Existência de reuniões entre os funcionários para discutir as tendências do mercado; Existência de um departamento de Marketing; Grau de disseminação de informações importantes; Disseminação dos resultados de pesquisas de satisfação para os diferentes níveis da organização; Descobrimto de informações sobre os concorrentes; Consideração da opinião do paciente; Grau de velocidade e esforço para atender a solicitação de um paciente.	ATUAHENE-GIMA <i>ET AL</i> , 2005; JAWORSKI, KOHLI, 1993; KOHLI, JAWORSKI, 1990;
Relatar as práticas de aprendizagem geradora;	Estímulo aos funcionários à criação de novas ideias; Maneira como as ideias fluem e são compartilhadas na organização; Análise da tomada de riscos; Grau em que a organização está disposta a correr risco.	BESSANT, 1993; KOHLI, JAWORSKI, 1990.
Identificar práticas de estratégias <i>explorative</i> e <i>exploitative</i> .	Análise dos serviços em busca de melhorias; Realidade de melhoria dos processos para redução de custos; Melhoramento do tempo de execução dos serviços; Busca pela adição de valores aos seus serviços ; Busca em concorrentes do mesmo setor por novas ideias; Importância do pioneirismo; Distinção dos serviços em relação aos competidores; Avaliação do grau de inovação da organização.	MARKIDES, 1997; BHOVARAGHA VAN <i>et al</i> , 1996.

Fonte: Elaboração Própria (2013)

3.3 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram tratados através da criação das categorias de código (BOGDAN; BIKLEN, 1994), que consiste em alocar as repostas em grandes grupos temáticos já induzidos pelo instrumento de coleta de dados. Cada categoria reuniu as repostas de cada objetivo específico, sendo elas: Orientação ao Mercado, Aprendizagem Geradora, Estratégia *Explorative* e *Exploitative*. Após a alocação, o próximo passo da análise com categorias de código foi comparar as ações realizadas pela empresa com a literatura exposta na fundamentação teórica.

4. Resultados

Os resultados foram divididos em quatro categorias: Orientação para o Mercado, Aprendizagem Geradora, Estratégia *Exploitative* e Estratégia *Explorative*.

4.1 Orientação para o mercado

Em relação à descoberta das necessidades e expectativas dos clientes, a partir das evidências coletadas, constatou-se que uma consulta é feita aos clientes pela hotelaria ao fim de cada internação através de um questionário. Os questionários são enviados ao setor de

Atendimento ao cliente, que redistribui os mesmos para cada setor responsável pela área relatada pelos clientes como não conforme para que corrija o problema.

Mensalmente, o setor de Atendimento ao Cliente registra todas as não conformidades em um relatório que é enviado ao setor de Qualidade para que identifique as maiores causas responsáveis através do gráfico de Pareto.

[...] Mensalmente eles mandam para gente um relatório com críticas e nós estratificamos estas reclamações nos processos aos quais eles se referem e aí aqueles que têm mais prevalência, a gente se reúne para a Reunião de Análise Crítica [...] (Entrevistado 3)

Em seguida, os membros do setor da Qualidade se reúnem com os setores para as chamadas Reuniões de Análise Crítica (RAC) para identificar as causas específicas e a solução definitiva ao problema. Esta ação está conforme com o apregoado por Kohli e Jaworski (1993) que dizem ser necessária a análise de fatores externos que podem influenciar necessidades e preferências.

Como a velocidade com a qual detectam mudanças nas preferências do consumidor é considerada rápida, devido ao fato de o espaço entre o colhimento da informação e a melhoria ser imediata, isto também está de acordo com Atuahene-Gima (2005), pois lança mão da proximidade, do refinamento e da velocidade para identificar e satisfazer necessidades inarticuladas dos clientes. Ademais, o hospital está implantando uma atividade que aumentará esta velocidade, que são as visitas diárias da hotelaria nos leitos.

Em relação à velocidade de detecção de mudanças no setor hospitalar, o entrevistado 2 considera moderada, afirmando que depende da mudança. Algumas, como as estruturais, são mais difíceis e lentas para serem implantadas. As demandas de órgãos regulamentadores, porém, encontram-se com a velocidade rápida, pois há requisitos que estão sendo trabalhados pelo hospital hoje que só serão exigidos dentro de um ano. Isto estabelece a organização como moderadamente alinhada com o defendido por Atuahene-Gima et al (2005), de que é necessário uma detecção e um ambiente de mudanças rápidas para que a organização possa explorar amplamente os efeitos da Orientação para o Mercado.

O momento da organização em que funcionários se reúnem para discutir tendências e desenvolvimento de mercado foi descrito como ocorrendo após o tratamento das informações e geração de conhecimento pelo setor de Qualidade. Neste sentido, reuniões são conduzidas com o propósito de disseminar a inteligência produzida entre os membros e departamentos diversos do hospital. Este posicionamento está de acordo com as afirmações de Kohli e Jaworski (1993), no que diz respeito à importância da existência e eficiência dos mecanismos de disseminação da inteligência gerada.

A existência e atuação do departamento de Marketing também foram levantadas a partir das evidências coletadas. Constatou-se que o departamento responsável por desempenhar a função de marketing do hospital é conhecido como “Atendimento ao cliente”. Ele atua de forma independente e é responsável por elaborar e recolher os questionários que medem o nível de satisfação do paciente. As discussões sobre estes resultados são realizadas a partir da identificação da não conformidade pelo setor de Qualidade.

Embora os autores Kohli e Jarwoski (1993) acreditem que a disseminação da informação não seja uma tarefa desempenhada exclusivamente pelo departamento de marketing, eles reconhecem a importância deste departamento na educação e comunicação das informações geradas entre os demais. A disseminação de algo impactante (positiva ou negativamente) ocorre de forma rápida, da mesma forma que as outras informações, de acordo com o prescrito por Kohli e Jaworski (1993).

Os resultados das pesquisas de satisfação são encaminhados diretamente para o departamento responsável por tratar do problema em questão. A partir disso, medidas são tomadas para evitar a reincidência da falha. Esta ação corrobora os estudos de Kohli e

Jaworski (1993) no que tange à importância da disseminação da inteligência gerada entre os membros e departamentos de uma organização.

O momento da descoberta e compartilhamento de informações sobre concorrentes diretos não ocorre na organização pelo fato do hospital não visualizar as demais empresas locais deste setor como concorrentes fortes, não ocorre nenhuma monitoração de suas ações. Já em hospitais com desempenho comprovadamente superior, como aqueles que possuem maiores níveis de acreditação, são realizadas visitas técnicas e encontros formais da rede Unimed. Isto vai de encontro às afirmações de Kohli e Jaworski (1993) sobre a importância da consideração de fatores externos, como concorrentes, para não ser acometido uma visão míope, onde apenas as vontades dos clientes são consideradas.

Há a existência de atividades em comum, através de reuniões formais entre os departamentos. Os entrevistados consideram que a opinião do cliente sempre é ouvida, pois o hospital disponibiliza vários canais para este tipo de comunicação como redes sociais, serviço de atendimento ao cliente pelo telefone, questionários que medem o nível de satisfação, ouvidoria interna.

O esforço para resolver os problemas relatados é considerável: primeiramente, a natureza das sugestões é avaliada e separada segundo alguns critérios. Questões de maior prioridade, urgência ou facilidade de resolução, são tratadas de imediato, desde que estas modificações não interfiram nos protocolos produzidos pelos órgãos de regulamentação de saúde. As ações relatadas corroboram o prescrito por Kohli e Jaworski (1993) a respeito do pilar “responsividade” de orientação ao mercado, que apregoa que é a ação rápida em resposta uma informação gerada e disseminada.

4.2 Aprendizagem geradora

A proposta da atual diretoria do hospital é uma gestão compartilhada através da participação efetiva das lideranças. O hospital oferece oportunidades a seus colaboradores de participarem efetivamente das reuniões, promovendo ideias, emitindo opiniões.

[...] Acabamos de voltar de um treinamento no Rio, e também trocamos cartões com o pessoal dos hospitais acreditados de nível mais alto lá, pudemos fazer as visitas. Isso acontece e enriquece muito pra gente, mas com hospitais de já de um nível mais alto, né. [...] (Entrevistado 4)

Essa ação corrobora Bessant (1993) sobre a importância de estimular a criação de ideias por parte dos funcionários para o desenvolvimento de uma cultura inovativa numa organização.

As ideias no hospital são compartilhadas entre seus funcionários tanto através de reuniões formais, discussões na intranet e bate papos informais. Isto corrobora também as afirmações de Kohli e Jaworski (1993) no que se diz respeito à importância da existência de mecanismos efetivos de disseminação da inteligência gerada pelos indivíduos e seus departamentos.

A tomada de risco foi considerada pelo entrevistado 2 como sempre cautelosa, lenta e segura devido à natureza do negócio ser diretamente ligada a saúde. Portanto, o tempo de análise do impacto de uma mudança pode demorar. O grau de disposição foi considerado, assim, como baixo. Apesar de a cautela ser necessária e compreensível, ela é avessa ao sugerido por Jaworski e Kohli (1990), que consideram importante a vontade de tomar riscos e aceitar fracassos de forma natural com consequente geração e disseminação de inteligência do mercado ou resposta às mudanças dos clientes.

4.3 Estratégia de Inovação *Exploitative*

Através das informações coletadas, foi identificado que o monitoramento de todos os processos é a forma da organização analisar os serviços em busca de melhorias. Neste quesito, o departamento de qualidade fornece apoio aos demais departamentos. A alavancagem das competências essenciais é uma forma de criar novos produtos e serviços e, conseqüentemente, novas formas de competir. Como Markides (1997) afirma, essas competências devem ser exploradas de forma a criar estratégias mais rápidas e menos custosas que seus competidores.

A relação que reflete mais adequadamente a realidade da empresa é a de melhoria os processos e conseqüente obtenção da redução de custos, em consonância com o sugerido por Markides (1997).

O hospital busca melhorar o tempo levado para executar os serviços através da constante avaliação dos processos. A hotelaria, por exemplo, não mais fará sua avaliação de satisfação ao fim da estada do cliente, mas sim todos os dias, a chamada inovação de Hotelaria Hospitalar, em consonância com Markides (1997).

[...] Eu preciso que essa informação venha para mim mais rápido. Hoje eu só fico sabendo da não conformidade na sexta, último dia de internação, e ela aconteceu, vamos supor, na quarta. Só quem se beneficia é o próximo cliente, não o que sofreu a não conformidade [...]
(Entrevistado 1)

O hospital busca a agregação de valor aos seus serviços através da melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, utilizando de medidas como plano de saúde, ticket alimentação, cursos de capacitação profissional, ginástica laboral, acreditando que a capacitação e satisfação é um caminho para o serviço bem executado. A adição de valor também é feita através da busca por certificações que qualifiquem e melhorem os processos, como a Acreditação e o Sistema Qualiss. Ambas as ações estão de acordo com Markides (1997).

4.4 Estratégia de Inovação *Explorative*

O Hospital costuma seguir ideias de empresas do mesmo setor, quando não são suas concorrentes locais. Frequentemente eles fazem visitas técnicas a outros hospitais acreditados de nível superior, em outros hospitais e países, buscando absorver suas melhorias e, por vezes, adaptando algumas ideias.

[...] Não estamos aqui 'inventando a roda'. O que estamos implantando é feito nos outros hospitais, mas é novidade para a gente. E se você me perguntar por que não foi feito antes a resposta é que não era o momento, não era o tempo do hospital. Culturalmente, os hospitais são dirigidos por médicos que nem sempre consideram a profissionalização da gestão. Hoje é o momento. Queremos seguir processos que nos coloquem no padrão geral de qualidade [...]
(Entrevistado 2)

Esta postura está em dissonância com o apregoado por March (1991), devido ao fato de que organizações que lançam mão da estratégia *explorative* buscam ser pioneiras e não buscam seguir ideias de outras empresas do mesmo setor.

Em relação à identificação de qualidades únicas e sua distinção, os entrevistados afirmaram possuí-las e considera-las satisfatórias, como a Agenda Fácil de Triagem, Classificação de Risco e Farmácia Clínica. Neste ponto, o hospital se diferencia de seus concorrentes locais, que não possuem tais serviços, estando em linha com March (1991). Porém, devido à inovação dos serviços ser a adaptação de inovações já existentes, e não a criação de serviços totalmente novos, ela é classificada como moderada, mais uma vez indo de encontro ao apregoado por March (1991), que diz que uma empresa *explorative* apresenta produtos altamente inovadores.

4.5 Implicações

A partir das evidências, pode-se perceber que o hospital consulta seus clientes em relação às preferências periodicamente; detecta mudanças no setor hospitalar em reuniões; possui um departamento responsável pela disseminação da informação, neste caso, o Departamento da Qualidade; e dá alta importância à velocidade de disseminação de fatos importantes e dos resultados pesquisa de satisfação. Ademais, existe relação entre as atividades desempenhadas pelos departamentos, estando todos voltados para o melhor desempenho da acreditação; há um esforço voltado para a certificação de que a opinião do cliente é ouvida e de que grau da velocidade no atendimento das necessidades do paciente cresça. Tais ações desempenhadas são referentes à Orientação para o Mercado e desempenhadas pelo Hospital em consonância com a literatura. Conclui-se que a Orientação para o Mercado é mais forte do que a Aprendizagem Geradora no Hospital da Unimed JP.

A literatura de Berthon e Morgan (2008) prevê que uma organização que apresenta Orientação para o Mercado tende a também seguir uma Estratégia *Exploitative*. Esta tendência pode ser evidenciada no Hospital, visto que a organização desempenha todas as ações desta estratégia previstas pela literatura: busca pela melhoria contínua, realidade da empresa de reduzir o custo através da melhoria do processo, otimização do tempo para realização do serviço, busca pela adição de valor aos serviços.

As evidências sobre as relações existentes entre orientação para o mercado e estratégia *exploitative*, por sua vez, estão alinhadas com os achados de Berthon e Morgan (2008), na medida em que ambas possuem características de reação ao mercado.

5. Conclusão

Este artigo objetivou analisar práticas de estratégia de inovação *explorative* e *exploitative* respectivamente associadas à orientação ao mercado e aprendizagem geradora no setor hospitalar, usando como base o modelo proposto por Berthon e Morgan (2008). Para tal, foram descritas as práticas de orientação ao mercado, as práticas de aprendizagem geradora e evidenciadas as práticas de estratégia de inovação *explorative* e *exploitative*.

Analisando as evidências, conclui-se que o hospital possui predominantemente características observadas na abordagem orientada para o mercado do que aquelas presentes na aprendizagem geradora. Há uma ênfase nos processos de geração e disseminação da informação, assim como a elaboração de respostas que atendam não só as necessidades presentes dos seus pacientes, mas como também as necessidades futuras, gerando assim novas oportunidades de mercado. Esta preocupação resultou na implantação de inovações como a Farmácia Clínica, Hotelaria Hospitalar, Acreditação Hospitalar, Transplantes e Sistema QUALISS,

Pode-se concluir também que o hospital alinha-se mais com a estratégia *exploitative* do que a *explorative*. As ações desempenhadas buscam a melhoria contínua, através do aperfeiçoamento de tecnologias e capacidades existente. Isto acabou resultando na redução de custos do hospital e otimização do tempo para realização dos serviços.

Referências

ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S. F., OLSON, E. M. The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, v.22, n.6, p.464-482, 2005.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, v.28, n.2, p.238-56, 2003.

BHOVARAGHAVAN, S.; VASUDEVAN, A.; CHANDRAN, R. 'Resolving the process vs. product innovation dilemma: a consumer choice theoretic approach'. *Management Science*, v.42, n.2, p.232–246, 1996.

BESSANT, J. Challenges in Innovation Management. In: The International Handbook on Innovation. SHAVININA, L.V. (Org.). *Elsevier Science*, 2003.

CANTWELL, J. Innovation and Competitiveness. In: FAGERBERG, J., MOWERY, D.C., NELSON, R. R. (Org.). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press, 2006.

CHEN, E.; KATILA, R Rival. Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous or Sequential? In: SHANE, S. *Blackwell Handbook on Technology and Innovation Management*. Chichester, UK: Wiley, 2008.

CHRISTENSEN, C. M. *The Innovators Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. Boston: Massachusetts, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, n.17, p.197–218, 1996.

D'AVENI, R. A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L (Org.). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 1988

FAGERBERG, J.; GODINHO, M.M. Innovation and Catching-Up. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C. & NELSON, R. R. (Org.). *The Oxford Handbook of Innovation*. NEW York: Oxford University Press, 2006.

FIOL, M.; LYLES, M. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n.4, p.803-813, 1985.

GILBERT, J. T. Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, v. 37, n. 6, p. 16, 1994.

HE, Z. L.; WONG, P.K. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, v.15, n.4, p. 481–94, 2004.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, New York, v. 59, n. 2. p. 1–15, 1995.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v.57, n.3, p.53–70, 1993.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v.54, n.2, p.1–18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v.30, n.4, p.467-77, 1993.

LEVINTHAL, D.; MARCH, J. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, v.14, p. 95-112, 1993.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, v.2, n.1, p.71-87, 1991.

MARKIDES, C. Strategic innovation. *Sloan Management Review*, v.38, n.3, p. 9-23, 1997.

MORGAN, R. E.; BERTHON, P. Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*, v.45, n.8, p.1329-1353, 2008.

NARVER, J. C.; SLATER S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, p. 20-35, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 21, n.5, p. 334 – 347, 2004

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, v.82, n.4, p. 74-81, 2004.

O'SULIVAN, D., DOOLEY, L. Applying Innovation. New York: *SAGE Publications*, 2003.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva*. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. *Repensando a Saúde: Estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

SIGUAW, J. A.; BROWN, G.; WIDING, R. E. The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, v.31, p. 106-116, 1994.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, n. 59, n.3, p. 63-74, 1995.

TAKAHASHI et al. Tipologia de inovação: um estudo empírico em um hospital universitário. *RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v.8, n.8, p.75-82, 2012.

UNIMED JP. Disponível em: <http://www.unimed.jp/>. Acesso: 27 dez 2012.

VERSPAGEN, B. Innovation and Economic Growth. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. (Org.) *The Oxford Handbook of Innovation*. NEW York: Oxford University Press, 2006.

WITTRICK, M. C. Learning as a Generative Process. *Educational Psychologist*, v.11, n.2, p. 87-95, 1974.