

A Influência da Tipologia Estratégica de Miles e Snown no Grau de Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná

Autoria: Tomás Sparano Martins, June Alisson Westarb Cruz, Julio Adriano dos Reis, Roberto Ari Guindani

RESUMO

Este trabalho investiga a influência de uma tipologia estratégica no desempenho de escolas de ensino fundamental e médio no Estado do PR, levando em consideração o respectivo grau de orientação para o mercado. O modelo foi elaborado a partir de dois conceitos: a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e orientação para o mercado no modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Para realizar o presente estudo, um levantamento de corte transversal (*survey cross-sectional*) foi feito. A coleta de dados foi realizada através de questionário enviado à direção de todas as escolas de ensino fundamental e médio associadas ao SINEPE-PR (Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino do PR), totalizando 699 organizações. Foram considerados válidos para a pesquisa 153 casos. Para a análise dos dados foi utilizado o Teste H de Kruskal-Wallis e, para tal, o software estatístico *Minitab versão 15*. Verificou-se que a tipologia estratégica é um fator que influencia as variáveis de orientação para o mercado nas empresas do setor analisado.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o ambiente empresarial passa por profundas alterações, mudanças de tecnologia, novas descobertas científicas, diferentes segmentações de mercado, aumento da concorrência, diminuição do ciclo de vida dos produtos, acréscimo nos custos de distribuição e produção. Segundo Miles e Snow (1994) o sucesso de uma organização depende do seu alinhamento com mercado, processo este que define a estratégia de uma organização.

Marketing é uma atividade central nas instituições modernas, o conhecimento profundo do consumidor, a criação de respostas que correspondam exatamente às suas necessidades e desejos, isto é, a busca da qualidade sob o ponto de vista do consumidor (Drucker, 1998).

A orientação para o mercado tem sido posicionada como um tema central na administração de marketing e estratégia (Day, 1994). As mudanças no ambiente competitivo, e a necessidade de busca de diferenciais sustentáveis pelas empresas e alterações constantes nas necessidades e expectativas dos consumidores levam as empresas a, continuamente, monitorar o ambiente de negócio, disseminar uma cultura voltada ao cliente e responder ao mercado de forma eficiente. Para agir dessa maneira é necessário pensar no consumidor no início do planejamento das ações, implementando o conceito de marketing; isto, segundo Kohli e Jaworski (1999), é ser orientado para o mercado.

Diante do exposto, o estudo proposto pretende avaliar a influência da estratégia no grau de orientação para o mercado em instituições privadas de ensino fundamental e médio no estado do Paraná.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia pode ser definida como o conjunto de ações e iniciativas criativas e intuitivas que levam uma empresa ao sucesso. Porter (1983) vê estratégia como a busca de uma posição, ou seja, ela é o elo entre a organização e o ambiente, em outras palavras, entre o contexto organizacional interno e externo. O objetivo da estratégia é buscar o posicionamento da organização no ambiente competitivo. Esta posição pode ser pré-selecionada e planejada e/ou pode ser atingida por um processo emergente, ou seja, de maneira não pré-determinada.

2.2. TIPOLOGIA ESTRATÉGICA DE MILES E SNOW

Segundo Miles e Snow (1994) o sucesso de uma organização depende de um processo de adaptação externa (com o ambiente) e interna (estratégia, estrutura, processos e ideologia). Este processo começa com o alinhamento da organização ao mercado, na tentativa de responder ou ajudar a formar necessidades presentes e futuras dos clientes. Este processo de alinhamento define a estratégia da empresa. Em outras palavras, este modelo de análise busca avaliar a adaptação organizacional às mudanças do ambiente por meio do estudo da relação entre estratégia, estrutura e processos (Miles et. al., 1978).

Esta adaptação da estratégia ao ambiente competitivo foi chamada pelos autores de “ciclo adaptativo” e suas etapas consistem nas soluções dadas aos seguintes problemas:

Problemas empresariais (entrepreneurial problem): domínio produto-mercado, postura de sucesso, monitoração do ambiente e política de crescimento;

Problemas Tecnológicos ou de produção (engineering problem) – objetivos tecnológicos, amplitude tecnológica, orientação tecnológica;

Problemas Administrativos ou estruturais (administrative problem) – função administrativa dominante, atitude de planejamento, estrutura organizacional e controle.

A tipologia de Miles e Snow, segundo Gimenez et al. (1998), classifica as empresas, ou unidades de negócios, em 4 categorias estratégicas adaptativas distintas, a saber: defensores (*defenders*); prospectores (*prospectors*); analisadores (*analyzers*) e contra-atacantes (*reactors*).

1) *Defenders* (estratégia defensiva): é característico de empresas que procuram localizar e manter uma linha de produtos ou serviços com foco muito estreito, protegendo seu domínio com preços competitivos ou qualidade de produto/serviço. Geralmente atuam em indústrias estáveis, não se preocupando em buscar novas oportunidades no ambiente, mas sim em ter eficiência e tecnologia direcionadas para seu foco restrito.

2) *Prospectors* (estratégia prospectiva): é o grupo formado por empresas que mantêm uma posição competitiva agressiva, continuamente procurando novas oportunidades no mercado e ampliando sua linha de produtos e serviços. Elas tendem a ser as pioneiras, assim seu foco está em inovação e não em eficiência. O desempenho é avaliado em função de *market share* e volume de vendas, entre outros. O risco desta estratégia é alto pois a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos.

3) *Analysers* (estratégia analítica): é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas. Estas empresas operam com base em produtos/serviços já estabelecidos, procurando agregar novos produtos e serviços que foram bem sucedidos em outras empresas da indústria. Estas empresas são também chamadas de “imitadores criativos” por absorverem e melhorarem inovações dos concorrentes (Slater e Narver, 1993).

4) *Reactors* (estratégia reativa): é uma espécie de não estratégia, não possuem nenhum plano coerente para competir na indústria ou mecanismos e processos para se adaptarem ao mercado. A abordagem típica deste grupo é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importante e/ou manter a lucratividade.

Uma vez escolhida a postura que irá adotar frente ao ambiente competitivo, a empresa deve adequar seu processo produtivo, a rede de distribuição e logística, a política de preço, os esforços de promoção e marketing e demais processos envolvidos de forma a apoiar a postura selecionada.

O uso da tipologia de Miles e Snow tem sido amplamente usado nos estudos de estratégia principalmente por ser capaz de medir “estratégia” em um nível de abstração suficiente para ser aplicado em várias indústrias e organizações (Shortell e Zajac, 1990). Há

vários estudos empíricos que aplicam o modelo de estratégias genéricas de Miles e Snow, em destaque:

a. Zahra e Pearce (1990): estes autores desenvolveram um estudo que teve como objetivo analisar 17 estudos empíricos que utilizaram a tipologia de Miles e Snow. Os resultados sustentaram a proposição de Miles e Snow sobre a existência dos quatro tipos de estratégia (*defenders*, *analysers*, *prospectors* e *reactors*) em ambientes diferentes. Por outro lado, os autores verificaram que a maioria dos estudos classificaram as organizações com base, principalmente, nos problemas empresariais, dando pouca importância para as outras duas dimensões: a administrativa e a tecnológica. No entanto, de acordo com Miles e Snow (1977), o desempenho da organização depende do alinhamento das soluções adotadas para cada um dos três problemas (empresarial, administrativo e tecnológico) a serem solucionados pela empresa. Isto talvez tenha ocorrido porque, segundo Hambrick (1983), a dimensão empresarial é a que exerce mais influência na classificação. Todavia, Gimenez (2000) argumenta que este tipo de análise é parcial e pode resultar em uma classificação equivocada. De acordo com o modelo de Miles-Snow se as soluções para cada tipo de problema não estiverem alinhadas, a estratégia da empresa é caracterizada como reativa. Assim, estudos que adotam somente o problema empresarial como fonte de classificação são altamente questionáveis.

b. Hambrick (1983) estudou como o ambiente afeta a eficácia das estratégias baseadas na tipologia de Miles-Snow. O estudo se concentrou nos *defenders* e *prospectors*. O autor verificou que os *defenders* tinham um desempenho melhor do que os *prospectors* em ambientes estáveis e que os *prospectors* desempenhavam melhor em ambientes dinâmicos. O autor não avançou na análise dos *analysers* e *reactors*.

c. Smith, Guthie e Chen (1986) primeiramente aplicaram uma análise multidimensional para verificar até que ponto quatro *clusters*, baseados nas características dos tipos de estratégia de Miles e Snow, estariam presentes no estudo. Depois, testaram a relação entre desempenho e o tipo estratégico e a relação destas duas variáveis com o tamanho da organização. Os resultados deram suporte a tipologia desenvolvida por Miles e Snow, as características encontradas nos clusters foram muito parecidas com as características da tipologia. Um dado interessante encontrado pelos autores, extraído da relação entre estratégia e tamanho, foi que *defenders* tinham resultados melhores quando pequenos, *prospectors* tinham resultados melhores quando médios e *analyses* quando grandes. Assim, os autores, teorizaram que talvez Miles e Snow tenham capturado diferentes estágios de desenvolvimento estratégico e não uma tipologia.

d. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) desenvolveram e testaram um escala para operacionalizar as estratégias genéricas de Miles e Snow. Este questionário lida com as onze dimensões dos três tipos de problemas (empresarial, administrativo e tecnológico) que a organização deve levar em conta na escolha estratégica.

e. Parnell e Wright (1993) usaram o questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para verificar a relação entre desempenho e estratégia em uma indústria volátil e dinâmica. Os autores concluíram que os *reactors* tiveram o pior desempenho e os *analysers* o melhor.

f. Schenk (1994) tentou ampliar a tipologia de Miles e Snow para analisar a estratégia tecnológica. Com base em dados coletados na indústria de biotecnologia, o autor identificou três *clusters* que se assemelharam muito com os tipos *defender*, *prospector* e *analyser*. As diferenças dos grupos eram relativas a duas dimensões: desenvolvimento de novos produtos e orientação para pesquisa. Os *defenders* tinham um baixo índice de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mas alto índice de desenvolvimento de processos. Os *prospectors*, por outro lado, tinham um alto índice de pesquisa, mas baixo em eficiência tecnológica. O terceiro grupo ficou entre estes dois primeiros.

Como base nos resultados dos estudos apresentados acima, pode-se afirmar que há evidência empírica da existência dos quatro tipos de estratégias genéricas da taxonomia de Miles e Snow em ambientes variados. Outra conclusão importante é que a relação entre desempenho e as estratégias genéricas não é única, ela depende de fatores internos (por exemplo: tamanho) e de fatores externos (turbulência do ambiente, por exemplo).

2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Orientação para o Mercado em um primeiro momento foi conceituada por Deshpandé e Webster (1989), que partiram do pressuposto que o conceito de marketing é formado por um conjunto de valores e crenças que coloca os interesses do consumidor acima dos interesses dos outros *stakeholders*. De acordo com Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1999) a orientação para o consumidor (mercado) é parte de uma cultura corporativa mais abrangente. Um simples foco em informações sobre as necessidades dos consumidores é inadequado. As crenças e valores que reforçam o foco no consumidor e permeiam por toda a organização devem ser levados em consideração. Segundo os autores “orientação para o consumidor é o conjunto de crenças que põe o interesse do consumidor em primeiro lugar, não excluindo os demais grupos de interesse, tais como proprietários, gerentes e empregados, de forma a desenvolver uma empresa lucrativa a longo prazo” (p. 87). Desta forma, os membros da organização não se preocupam apenas com a identificação das necessidades e os desejos dos consumidores, mas, principalmente, têm como base para seus valores, crenças e atividades, o consumidor.

Por outro lado, Kohli e Jaworski (1999) procuraram entender e operacionalizar o conceito, a partir de um modelo que servisse de referência para as empresas medirem o seu grau de orientação para o mercado. Para os autores uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de marketing, que gira em torno de três pilares: foco no consumidor, marketing coordenado e lucratividade. Os autores definem a orientação para o mercado como “geração de inteligência de mercado para toda a empresa relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência.” (Kohli e Jaworski, 1999, p. 19) [grifo do autor]. Com base nesses conceitos, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR (derivada de *Market Orientation*) com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas. Esta escala é composta por vinte variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito dos autores: geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta à inteligência gerada.

Outro autor, Shapiro (1988), definiu o conceito de forma mais abrangente considerando como necessárias três características: a empresa deve compreender o mercado (concorrentes) e pessoas (clientes importantes) que nele decidem a compra de bens e serviços; as decisões estratégicas e táticas devem ser tomadas de maneira interfuncional e interdivisional; e, as divisões e departamentos devem tomar decisões de maneira coordenada e comprometida. Observa-se que o autor percebe orientação para o mercado como um movimento dentro da organização, com ações integradas à adoção do conceito filosófico de marketing por toda a estrutura organizacional.

Nesta mesma linha de raciocínio, Narver e Slater (1999) consideram orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa. Narver e Slater (1999) consideram três pontos relacionados ao comportamento organizacional na construção do conceito de orientação para o mercado: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional. Para os autores ainda há outros dois critérios relacionados: foco no longo prazo e na lucratividade.

Por fim, para Day (1994) “a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”. Além de entender, é preciso fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de maneira coerente, não querendo fazer tudo para todos. O entendimento dos clientes e as escolhas estratégicas ocorrem a partir da combinação de três elementos chaves – cultura, aptidões específicas e estrutura - que estabelecerão vantagem competitiva sustentável (Day, 2001).

Diante do exposto, resumidamente, conforme Desphandé (1999) salienta com propriedade, o construto Orientação para o Mercado opera em três níveis: como cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como estratégia (valor superior criado continuamente para os clientes); e, táticas (um conjunto de atividades interfuncionais para satisfação dos clientes).

2.4 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ESTRATÉGIA

Os conceitos apresentados na seção anterior convergem quando a orientação para o mercado é definida como uma forma de medir os comportamentos e atividades que refletem o conceito de marketing. O conceito de marketing é uma filosofia, que é teorizada para ser um elemento chave na cultura organizacional (Hunt e Lambe, 2000).

Segundo Deshpande e Webster (1989) o conceito de marketing gera uma cultura organizacional distinta que coloca o consumidor no centro do pensamento estratégico e operacional da empresa. Uma empresa com uma cultura voltada para o mercado tende a enfatizar competição, alcance de resultados e um foco estratégico em superioridade no mercado, quando comparada com culturas do tipo adhocacia, clã ou hierárquicas (Deshpande et. al, 1999). Desta forma, Hunt e Lambe (2000) afirmam que o conceito de marketing é uma cultura de negócios que pode guiar a formulação e implementação da estratégia.

De acordo com a revisão teórica apresentada, o conceito de orientação para o mercado transcende a simples medição do conceito de marketing, calçado em: foco no cliente e atividades coordenadas de marketing. Nos modelos propostos, a organização orientada para o mercado deve apresentar:

- Administração de informações de marketing: as informações de marketing dizem respeito não apenas ao consumidor, mas a todos os elementos do mercado: fornecedores, competidores, política, tecnologia, etc. A geração e a disseminação da informação ocorre, formal e informalmente, em toda a organização para e por todos que possam fazer uso dela. Isto levará a criação de um verdadeiro entendimento das necessidades presentes e futuras dos consumidores e das forças e fraquezas da organização e de seus concorrentes, bem como da situação presente e tendências do mercado.
- Responsividade a essas informações: a organização orientada para o mercado deve ser apta a, baseada no conhecimento de mercado, planejar e implementar medidas que sejam capazes de manter vantagens competitivas sustentáveis. Além das funções ligadas ao marketing, a responsividade engloba todas as atividades na geração de valor superior ao cliente: planejamento de atividades, coordenação de trabalhos, estabelecimento de padrões, cumprimento de padrões, inovação, entre outras.

Baseado nestes dois aspectos, administração de informações e responsividade, e segundo Hunt e Lambe (2000), a orientação para o mercado pode ser vista como uma ponte entre a estratégia e a cultura/filosofia organizacional. A orientação para o mercado seria uma espécie de guia para a escolha estratégica.

Wind e Robertson (1983), nesta mesma linha de raciocínio, argumentam que o desenvolvimento do negócio é consistente com o próprio conceito de marketing, reconhecendo que marketing não é somente um conjunto de funções, mas uma filosofia que governa a empresa. O desenvolvimento de estratégias deve passar pela análise dos consumidores e outras forças ambientais, sendo que estratégias voltadas para marketing

servem como um elo de ligação entre a empresa, seus consumidores, seus concorrentes e outros *stakeholders*.

Atividades e comportamentos de orientação para o mercado podem ser, de alguma forma, articulados pela empresa de modo que eleve o desempenho e resultados associados da empresa. Pode ser argumentado que este processo é atingido por meios estratégicos (Morgan e Strong, 1998). A estratégia seguida pela empresa refletirá a extensão de orientação para o mercado da empresa (Morgan e Strong, 1998) e, segundo Hunt e Morgan (1995), a orientação para o mercado guiará a escolha estratégica.

2.5 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E A TIPOLOGIA DE MILES & SNOW

Slater e Narver (1993) analisaram características necessárias para cada uma das estratégias da tipologia de Miles e Snow - *prospectors*, *analysers* e *defenders* – chegar ao desempenho superior. Inicialmente verificaram as características da tipologia em si (proatividade, base da vantagem competitiva, foco no mercado, desenvolvimento/sucesso de novos produtos e lucratividade) e suas relações com cada uma das estratégias competitivas do modelo. Em seguida definiram fatores determinantes de desempenho: autonomia das unidades estratégicas de negócios, orientação para o mercado, gestão de recursos humanos e custo relativo.

Slater e Narver (1983), em relação à característica foco no mercado, partem da premissa que os *prospectors* e os *analysers* definem seu escopo de forma muito restrita, assim entendem melhor as necessidades de cada um dos seus segmentos de mercado. A partir desta compreensão, desenvolvem novos produtos e serviços que atendem melhor as necessidades desses segmentos.

Diferentemente de Miles e Snow, Narver e Slater acreditam que os *defenders* devem ter uma visão mais ampla do mercado e oferecem produtos padronizados com escala suficiente para obter uma posição de produção de baixo custo. Assim, os *defenders* não possuem habilidade de segmentação de mercado e se enquadram mais no tipo de estratégia de baixo custo de Porter.

Partindo desta característica de foco no mercado, Narver e Slater (1993) estabelecem como um fator determinante para avaliar o desempenho a orientação para o mercado. De acordo com o estudo empírico, os autores corroboraram as seguintes hipóteses: como *prospectors* e *analysers* dependem mais do desenvolvimento de novos produtos e participação no mercado para crescer, analisar o comportamento dos consumidores e competidores é fundamental para obterem desempenho superior. Analisar as necessidades dos consumidores e o comportamento dos competidores são atividades típicas de orientação para o mercado.

Por outro lado, como o foco dos *defenders* é mais interno, custo baixo e eficiência, ganham muito pouco sendo orientados para o mercado. Na realidade, alocar recursos para atividades de orientação para o mercado pode fazer com que os *defenders* percam seu foco (custo baixo) e se tornem *reactors*.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica caracteriza-se predominantemente como descritiva com a adoção de técnicas quantitativas de análise.

O método que será utilizado para o desenvolvimento da pesquisa é o de levantamento de corte transversal (*survey cross-sectional*), que segundo Churchill, (1999) é considerado o mais conhecido e utilizado em pesquisas desta ordem.

3.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA

O processo de medida da estratégia, baseada na tipologia de Miles e Snow, foi feito através de uma variável categórica. Um indicador subjetivo procurou avaliar a opinião dos respondentes com relação à estratégia utilizada pelas suas organizações, usando as quatro descrições genéricas de Miles e Snow (1978). Essas descrições foram as mesmas utilizadas nos trabalhos de Snow e Hrebiniak (1980) e McDaniel e Kolari (1987). Os quatro tipos de estratégias genéricas – *defender*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors* – foram rotuladas Tipo 1, 2, 3 e 4 respectivamente.

Para determinar o grau de Orientação para o Mercado foram envolvidas todas as variáveis da escala MARKOR, cuja operacionalização foi realizada através da escala Likert de cinco posições, variando de 1 a 5, onde os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

3.2 PROCEDIMENTOS DE AMOSTRAGEM E DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de questionário, enviado à direção de todas as escolas de ensino fundamental e médio associadas ao SINEPE entre os dias 10/12/2006 e 15/01/2007, totalizando 699 organizações.

A amostra efetivamente utilizada para as análises dos dados foi formada pelos questionários devolvidos e considerados válidos. Dos 699 questionários enviados, 39 voltaram por apresentarem erro no endereço de e-mail; 24 foram identificados por duplicidade no cadastro e 38 manifestaram a sua negativa em oferecer uma resposta à pesquisa. Assim, a população ajustada resultou em um número final de 598. Da população ajustada foram recebidos 185 questionários, compondo uma taxa de retorno de 31%. Deste conjunto de questionários, oito foram excluídos por inadequação de preenchimento. Finalmente, as escolas com um tipologia de estratégia reativa (as *reactors*) foram retiradas da amostra pois percebe-se que não compreendem o ambiente de maneira adequada e não implementam nenhuma forma de estratégia consistente (Miles e Snow, 1978). Assim, foram retirados outras 24 escolas da amostra, resultando em 153 casos para a análise.

3.3 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE

Os principais procedimentos para tratamento dos dados para verificar a relação entre a estratégia e orientação para o mercado, através do uso do software estatístico *Minitab versão 15*, foram os seguintes:

- Coeficiente Alfa de Cronbach: aplicado a cada uma das dimensões do construto de orientação para o mercado para avaliar a confiabilidade das medidas. Todas as dimensões - Geração de Inteligência de Mercado (Alfa = 0,7627), Disseminação de Inteligência de Mercado (0,7612) e Resposta para o Mercado (0,7639), apresentaram coeficientes satisfatórios (Alfa acima de 0.70);

- Teste H de Kruskal-Wallis: a metodologia ANOVA é utilizada para medir dados paramétricos, analogamente, o Teste H é usado para dados não paramétricos. Dadas k populações nas quais se estuda uma característica comum e de onde foram extraídas k amostras aleatórias e independentes, pretende-se testar a hipótese H_0 de que as distribuições populacionais são idênticas, isto é, as k amostras podem ser consideradas como provenientes de populações com a mesma distribuição. Neste teste não se usa a média para chegar-se a uma conclusão sobre os dados, o teste é baseado no ordenamento dos dados disponíveis, do menor para o maior (Hair et. al. 1998)

4 RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados seguem a seguinte estrutura: análise descritiva dos dados e análise da univariadas, fundamentada no Teste H de Kruskal-Wallis.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Estratégia

Com relação a estratégia das empresas, podemos analisar a Tabela 1 (Estratégia Competitiva). Percebe-se que os quatro tipos de estratégia competitiva foram adotadas pelas escolas do presente estudo. As estratégias defensivas (32,77%) e as prospectoras (32,77%) foram as mais freqüentes, em terceiro lugar vem a estratégia analítica (25,42%), seguida pela reativa com 9,04%. Para fins de análise foram retirados da amostra os *reactors*, pois segundo a literatura, não se trata de uma estratégia propriamente dita, mas apenas uma reação a eventos de maneira inconsciente.

Tabela 1: Estratégia Competitiva

Estratégia Competitiva	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Tipo 1 (Defensiva)	54	32,77%	32,77%
Tipo 2 (Prospectora)	54	32,77%	65,54%
Tipo 3 (Analítica)	45	25,42%	90,96%
Tipo 4 (Reativa)	24	9,04%	100,00%

Fonte: a pesquisa

O porte das escolas da amostra foi retratado pelas variáveis número de alunos e número de funcionários. A análise da Tabela 2 sinaliza um maior número de escolas que têm entre duzentos e 399 alunos (17,42%) e entre 400 e 599 alunos (15,73%).

Tabela 2 – Número de Alunos

Número de Alunos	Frequencia	% de Respostas	% Acumulado
até 199	19	12,42%	19,10%
200-399	31	17,42%	41,57%
400-599	28	15,73%	57,30%
600-999	20	11,24%	68,54%
1000-1999	19	10,67%	79,21%
2000-3999	19	10,67%	89,88%
mais 4000	18	10,11%	100,00%

Fonte: a coleta de dados

Orientação para o Mercado

Em termos gerais, em relação aos indicadores de geração de inteligência de mercado – abaixo apresentados no Quadro 1 - as respostas oferecidas apresentaram um nível de concordância tendendo à posição 4 (“concordo”) na escala. Essa opinião foi expressa pela grande maioria das médias entre 3,1 e 3,9.

Quadro 1 - Indicadores de Geração de Inteligência de Mercado

Variáveis	Média
I1. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	3.4
I2. Nesta empresa, nós conduzimos muitas pesquisas de mercado.	3.1
I3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes. (R)	3.7
I4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços	3.6
I5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação). (R)	3.6
I6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, na legislação, na economia) poderão ter sobre nossos clientes.	3.9

Fonte: Coleta de Dados

n= 153

Os indicadores (R) possuem escala reversa.

Com relação aos indicadores de disseminação de inteligência de mercado (Quadro 2), as respostas oferecidas também apresentaram um nível de concordância entre a posição 3 (“nem concordo nem discordo”) e a posição 4 (“concordo”) na escala. Essa opinião foi expressa pela grande maioria das médias entre 3,1 e 3,9. Há uma situação negativa na característica “circulação de documentos relativa a informações sobre clientes” (v9), a qual apresentou a média 3,0– a mais baixa dentre os indicadores do constructo como um todo. Isto denota uma despreocupação com a circulação de comunicação interna e formal de informações sobre os clientes.

Quadro 2 – Indicadores de Disseminação de Inteligência de Mercado

Variáveis	Média
DIS7. Nós temos reuniões entre os departamentos (ou áreas) pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	3.3
DIS8. O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos (ou áreas) sobre as necessidades futuras dos clientes.	3.8
DIS9. Nossa empresa faz circular periodicamente documentos (por exemplo, relatórios, informes de mercado) que fornecem informações sobre nossos clientes.	3.0
DIS10. Dados sobre a satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	3.1
DIS11. Quando um departamento (ou área) descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (áreas). (R)	3.9

Fonte: Coleta de Dados

n= 153

Os indicadores (R) possuem escala reversa

Os indicadores de resposta ao mercado (Quadro 3) apresentaram respostas um pouco mais variadas do que os anteriores. Levando a média em consideração pode-se afirmar que, as respostas demonstram um nível de concordância tendendo a uma posição superior intermediária de 3,5.

Quadro 3 – Indicadores de Resposta ao Mercado

Variáveis	Média
R12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)	4.5
R13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços. (R)	3.5
R14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que estejam de acordo com o que os clientes desejam.	3.2
R15. Diversos departamentos (ou áreas) de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	3.3
R16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediata.	3.6
R17. As atividades dos diversos departamentos (ou áreas) nesta empresa são bem coordenadas.	3.3
R18. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. (R)	4.3
R19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado. (R)	3.3
R20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	3.8

Fonte: Coleta de Dados

n= 153

Os indicadores (R) possuem escala reversa

4.2 TESTE H DE KRUSKAL-WALLIS

O Teste H, neste estudo, foi utilizado como base para examinar a relação existente entre os dois construtos: estratégia e orientação para o mercado.

Após a realização do Teste com todas as variáveis de orientação para o mercado e estratégia verificou-se que oito delas são significativamente diferenciadas ($p < 0,000$), distribuídas no constructo orientação para o mercado da seguinte maneira: duas de seis variáveis de *geração de inteligência de mercado*, uma de cinco variáveis de *disseminação de inteligência de mercado* e cinco de nove variáveis de *reposta ao mercado*.

Quadro 4 – Teste H – Geração Inteligência de Mercado

	(H) Test Statistical	DF	p-value
I1.	1,40	2	0,498
I2.	3,07	2	0,216
I3.	3,71	2	0,157
I4.	23,06	2	0,000
I5.	3,27	2	0,195
I6.	15,66	2	0,000

Fonte: a pesquisa

Conforme o quadro acima, as variáveis I4 (Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços) e I6 (Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças em nosso ambiente empresarial - por exemplo, na legislação, na economia - poderão ter sobre nossos clientes.) sofrem algum tipo de influência da estratégia. A seguir uma apresentação e análise dessas duas variáveis.

Quadro 5: Variável I4 e Estratégia

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	1	9	0	27	17
Tipo 2 (Prospector)	2	16	14	21	2
Tipo 3 (Analyser)	4	2	7	11	20

Fonte: a pesquisa

Os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

Ao analisarmos o quadro 5 percebemos que há uma diferença grande entre a estratégia adotada pelas escolas e sua atitude em relação à pesquisa junto aos clientes, especificamente sobre a qualidade de produtos ou serviços. As escolas com uma estratégia defensiva e analítica tentam mais a fazer pesquisas sobre seus produtos e serviços, pelo menos uma vez ao ano. Já as escolas com uma estratégia prospectora tendem a se concentrar mais ao centro, talvez por a sua tendência a rapidez, inovação e mudança faça com que se concentrem menos na realização de pesquisas com seus clientes e mais no desenvolvimento de novos serviços e produtos.

Quadro 6: Variável I6 e Estratégia

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	3	3	10	30	8
Tipo 2 (Prospector)	1	1	3	23	27
Tipo 3 (Analyser)	2	0	12	15	15

Fonte: a pesquisa

Os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

Esta variável I6 trata da análise de mudanças no ambiente pelas empresas. Novamente há diferenças em como cada estratégia lida com isso, porém é interessante notar que com um pouco mais e um pouco menos de intensidade os três tipos estratégicos têm a preocupação de monitorar o ambiente para enfrentar mudanças.

De acordo com quadro 8 a estratégia quase não tem influência nas variáveis do constructo disseminação de inteligência de marketing, apenas a variável DIS8 (O pessoal de

Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos - ou áreas - sobre as necessidades futuras dos clientes). Talvez uma possível explicação para a não representatividade nas outras variáveis seja a própria natureza do construto disseminação de inteligência de mercado, ou seja, o foco está voltado dentro da empresa e o modelo de Miles e Snow tem seu foco no alinhamento interno com o externo. Outra possibilidade é que o porte das escolas da amostra é muito semelhante. Conforme a Tabela 2 percebe-se que aproximadamente 70% das escolas tem um porte médio para pequeno, com menos de 1000 alunos. Assim, a dimensão disseminação de inteligência de mercado, foca no fluxo interno de informações, não pode apresentar muitas diferenças.

Outra explicação para o baixo índice pode estar nas conclusões de Faria (2006) que sugere que o conceito de orientação para o mercado não reconhece a dinâmica política no mercado e na organização. Segundo o autor, isto se dá devido à aversão da área de marketing à interdisciplinaridade e à crítica, além do caráter etnocêntrico do conhecimento na área e o desinteresse dos pesquisadores pelo caráter discursivo das práticas gerenciais e organizacionais. A dimensão *disseminação de inteligência de mercado* está calcada na comunicação e no relacionamento da área de marketing com as outras áreas funcionais nas organizações, assim de acordo com Faria (2006) a não representatividade desta relação poderia ser explicada como um forma de auto-suficiência da área de marketing.

Quadro 7 – Teste H – Disseminação Inteligência de Mercado

	(H) Test Statistical	DF	p-value
DIS7	6,00	2	0,050
DIS8	8,83	2	0,012
DIS9	0,32	2	0,854
DIS10	0,74	2	0,691
DIS11	0,99	2	0,609

Fonte: O autor

No quadro 8 verifica-se a tendência argumentada anteriormente da pouca diferença na maneira como as escola disseminam a informação, ao observar o quadro, percebe-se que os três tipos de estratégia organizacional lidam com essa variável de maneira uniforme, ou seja, há discussões sobre as necessidades futuras dos clientes. Este pode ser mais um argumento a favor da influência do porte da escola. Geralmente estruturas menores são menos departamentalizadas e divididas, assim, pode haver mais discussão entre os funcionários de áreas diversas sobre os clientes e suas necessidades.

Quadro 8: Variável DIS8 e Estratégia

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	0	5	18	21	10
Tipo 2 (Prospector)	0	2	11	34	8
Tipo 3 (Analyser)	0	1	1	34	8

Fonte: a pesquisa

Os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

Das 9 variáveis do construto resposta ao mercado, 5 apresentaram p-value significativo, são elas: R12 (Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes – Reversa), R16 (Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediata.), R18 (As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa), R19 (Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado – Reverso) e R20 (Quando sabemos

que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) fazem esforços combinados para efetuar a modificação.)

Quadro 9 – Teste H –Resposta ao Mercado

	(H) Test Statistical	DF	p-value
R12	16,38	2	0,000
R13	4,92	2	0,085
R14	3,64	2	0,162
R15.	3,03	2	0,220
R16	14,17	2	0,001
R17	3,68	2	0,159
R18	8,09	2	0,017
R19	14,96	2	0,001
R20	10,27	2	0,017

Fonte: a pesquisa

Abaixo, no quadro 10, uma análise mais detalhada da R12. Observa-se que escolas com uma estratégia defensiva e prospectora têm uma certa similaridade em sua atitude, mas talvez por motivos diferentes, a defensiva, por ser uma estrutura mais rígida e inflexível, e a prospectora, por ter uma estratégia mais de diferenciação, talvez não se preocupe tanto com a questão preço para competir. Interessante notar que as empresas analíticas não tem um padrão único de resposta.

Quadro 10: Variável R12 e Estratégia

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	0	9	2	17	26
Tipo 2 (Prospector)	0	2	4	12	37
Tipo 3 (Analyser)	0	12	4	15	13

Fonte: a pesquisa

Os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

A outra variável, R16, é um pouco parecida com a anterior, mas seu foco está em ter uma resposta para um ataque dos concorrentes com relação a uma campanha direta para seus clientes. Esta variável apresenta resultados muito parecidos com a anterior, pois a variável R12 é reversa, assim se compararmos o quadro 10 com o 11 veremos que são inversamente semelhantes.

Quadro 11: Variável R16 e Estratégia

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	0	13	14	17	10
Tipo 2 (Prospector)	0	11	19	19	6
Tipo 3 (Analyser)	0	4	8	12	20

Fonte: a pesquisa

Os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

O padrão de resposta para a variável R18, apresentado pelo quadro 12, é interessante pois, segundo as escolas, independente de sua orientação estratégica, há uma preocupação grande em ouvir o cliente, com uma grande concentração no item 5 da escala (concordo totalmente).

Quadro 12: Variável R18 e Estratégia

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	0	3	4	10	37
Tipo 2 (Prospector)	0	0	3	20	32

Tipo 3 (Analyser)	0	7	5	13	19
-------------------	---	---	---	----	----

Fonte: a pesquisa

Os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

A variável R19 é reversa e verifica a capacidade de implementação de um plano de marketing em tempo adequado. As escolas com estratégia propospectora e analítica por serem mais flexíveis e menos burocráticas do que as defensivas, conseguem colocar em prática um plano de marketing de maneira mais adequada e temporal

Quadro 13: Variável R19 e Estratégia

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	7	5	6	19	17
Tipo 2 (Prospector)	1	12	19	6	17
Tipo 3 (Analyser)	0	26	10	2	6

Fonte: a pesquisa

Os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5)

A última variável a ser analisada é a R20 que diz respeito a modificação de produtos e serviços de acordo com o gosto dos clientes. (Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos (ou áreas) fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

Quadro 14: Variável R20 e Estratégia

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	3	10	17	6	18
Tipo 2 (Prospector)	3	0	6	22	24
Tipo 3 (Analyser)	0	2	12	20	10

Fonte: a pesquisa

Os extremos são identificados com “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5)

O quadro 14 apresenta diferenças consideráveis entre as estratégias, as defensivas, mesmo com um número elevado de casos no valor 5 está mais concentrada entre 2 e 3. Já os *prospectors*, por trabalharem com diferenciação e inovação, estão basicamente concentrados entre 4 e 5. As *analysers* estão mais bem distribuídas, mas com uma tendência ao centro.

6 CONCLUSÃO

Verifica-se, a partir dos resultados deste trabalho, que a estratégia tem impacto significativo em oito das vinte variáveis utilizadas para medir o grau de orientação para o mercado das empresas. No entanto, percebe-se claramente a diferença entre as atitudes estratégicas das organizações através de sua postura em relação à orientação para o mercado, principalmente, nos aspectos flexibilidade e pré-disposição para prestar atenção as necessidades e desejos dos clientes. Analogamente, Predebon e Batista de Sousa (2005) verificaram que empresas na categoria **prospectoras** possuem uma estrutura organizacional menos formalizada e centralizadora e mais flexível e dinâmica. Por outro lado, as empresas **defensoras** têm uma postura centralizadora na administração com ênfase na formalização

Uma contribuição interessante do presente trabalho é a demonstração clara da diferença entre a postura estratégica da organização diante de uma situação de marketing. Ou seja, em outras palavras, o que se pode perceber claramente através do modelo desenvolvido é que a atitude estratégica da empresa determina como ela observa o ambiente externo e interno. Consequentemente, a estratégia deliberada ou emergente, dentro da tipologia de Miles e Snow, determinará se uma empresa será mais ou menos orientada para o mercado.

Especificamente a estratégia exerce influência em maior intensidade no construto *resposta ao mercado* – em 5 das 9 variáveis – e em menor intensidade no construto *disseminação de inteligência de mercado* – em apenas uma das 5 variáveis. O construto *geração de inteligência de mercado* tem um postura intermediária com 2 de 6 variáveis.

Respondendo, portanto, à indagação central deste estudo, conclui-se que a há influência da estratégia no grau de orientação para o mercado das empresas, mas não de maneira tão direta quanto se imaginava, pois, de acordo com esse pequeno estudo, o foco não está tanto no cliente, mas muito mais ter que defender sua posição competitiva.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Pode-se citar algumas limitações deste estudo: (1) pesquisa de corte seccional. Desta forma, os dados para avaliação da orientação para o mercado e estratégia do correspondem a determinado período no tempo; orientação para o mercado e estratégia foram realizadas segundo a perspectiva dos dirigentes das escolas; (2) dificuldade dos dirigentes escolares em interpretar as perguntas; (3) a amostragem foi não probabilística, assim os resultados obtidos devem ser considerados sob a ótica das características específicas da amostra, não podendo serem transpostos para toda a população.

Apesar das limitações, este estudo apresentou resultados válidos e que trazem contribuições. Para a teoria de orientação para o mercado e estratégia, este estudo apresentou um modelo empiricamente testado e ofereceu resultados interessantes.

Quanto à direção para futura pesquisa sugere-se uma investigação para verificar o potencial de influência do rigor dos critérios de seleção da amostra sobre os resultados do relacionamento entre orientação para o mercado e estratégia.

A variável “Estratégia” carrega muita generalização que pode conduzir a interpretações diferentes. No entanto, esta variável tem sido utilizada com frequência em estudos deste tipo (Caruana & Ewing, 1998; Jaworski e Kohli, 1993 e O’Connor & Van Egeren, 1998). Sugere-se, a investigação sobre qual a verdadeira percepção que os administradores têm dessa variável e quais os critérios que devem ser utilizados ao utilizá-la como um indicador de performance. Finalmente, é viável a utilização de outros modelos estratégicos, bem como a adoção de classificação da amostra em grupos estratégicos em outras populações, até mesmo para que uma análise de cluster seja feita.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARUANA, A. and EWING, M. Market Orientation and Performance: A Study of Australian Universities. School of Marketing, Curtin Business School. Australia, 1998.
- CHURCHILL Jr., G. A. Marketing research: methodological foundations. USA: The Dryden Press, 1999.
- CONANT, J. S., MOKWA, M. P. & VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. Strategic Management Journal, V. 11, pp. 365-383, 1990
- DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, vol. 58, p. 37-52, 1994
- DAY, G. Estratégia voltada para o mercado. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.; WEBSTER, F. Corporate culture, consumer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. In *Developing a market orientation* (p. 79-103). Thousand Oaks: Marketing Science Institute, 1999.
- _____ e WEBSTER, F. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. Journal of Marketing, vol. 53, p. 03-15, 1989

- DRUCKER, P. Management and the World's Work. *Harvard Business Review* vol. 66 n. 5, Set-Oct, pp.75-76, 1998
- FARIA, A. Orientação Estratégica para o Mercado: Uma Investigação Exploratória. Enampad, 2006.
- GIMENEZ, F.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.; HAYASHI, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Anais do XXII Enampad, Foz do Iguaçu, 1999.
- GIMENEZ, F. The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: a study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. *Creativity and Innovation Management*, vol. 9, no. 4, 2000.
- HAIR, J.F.Jr.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. L.; BLACK, W.C. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAMBRICK, D. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, vol. 2, p. 97-113, 1983.
- HUNT, S. e LAMBE, J. Marketing's contributions to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource – advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, p.17-27, 2000.
- HUNT, S. e MORGAN, R.M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 1-15, 1995.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A. KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, vol. 30, p. 467-477, november 1993.
- KOHLI, A; JAWORSKI, B;. Market orientation: antecedents and consequences. In *Developing a market orientation* (p. 103-135). Thousand Oaks: Marketing Science Institute, 1999.
- McDaniel, S. e Kolari, J. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4 (Oct., 1987), pp. 19-30
- MILES, R. E; SNOW, C.C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Nova York: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. *Organizational Strategy, Structure and Process*. *Academy of Management Review*, 1978.
- MILES, R. & SNOW, C. *Fit, Failure & The Hall of Fame*. New York: The Free Press, 1994.
- MORGAN, R.; STRONG, C. Market orientation e dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 32, p. 1051-1073, 1998.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. In *Developing a market orientation* (p. 45-79). Thousand Oaks: Marketing Science Institute, 1999.
- O'CONNOR, S. VAN EGEREN, M. Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Services Marketing*: Feb 1998 Volume: 12 Issue: 1 Page: 39 - 58
- PARNELL, J. A. & WRIGHT, P. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management*, vol. 4, no. 1, p. 29-36, 1993.
- PREDEBON, E. e BATISTA de SOUSA, P. *Estratégia, Contexto Ambiental e Interpretação: Um Estudo Multicasos na AICSUL*, Enampad, 2005
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo. Campus: 1980.
- SHAPIRO, B. What the hell is "market-oriented"? *Harvard Business Review*, , p. 119-125, november-december 1998
- SCHENK, U. W. Technology strategies and the Miles & Snow typology : a study of the biotechnology industries. *R&D Management*, v. 24, n. 1, p. 57-64, 1994.

- SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 817-832, 1990.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *Journal of Marketing*, vol.27, no. 10, 1993.
- SLATER, S. F; NARVER, J. C. Market oriented is not enough. In *Developing a market orientation* . Thousand Oaks: Marketing Science Institute, 1999.
- SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M-J. Miles and Snow's typology of strategy, organisational size and organisational performance. *Academy of Management Proceedings*, p. 45-49, 1986.
- SNOW, C. e HREBINIAK, L. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2 (Jun., 1980), pp. 317-336
- SZNIFER, M. Estratégia sim, planejamento não. *Carta Capital*, São Paulo, p. 26-27, junho/2003
- WIND, Y.; ROBERTSON, T. Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing*, vol. 47, p. 12-25, spring, 1983.
- ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research Evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, vol. 16, no. 4, p. 751-768, 1990