

A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná

Tomás Sparano Martins

Mestrado em administração – PUCPR
Curitiba – PR[Brasil]
tomas.martins@pucpr.br

Heitor Takashi Kato

Doutorado em administração de Empresas – FGV
PUCPR
heitor.kato@pucpr.br

June Alisson Westarb Cruz

Mestrado em administração – PUC
Curitiba – PR[Brasil]
june.cruz@ymail.com

Julio Adriano Reis

Mestrado em administração – PUC
Unibrasil / El-Kouba
Curitiba – PR[Brasil]
julio@vencendodesafios.com.br

Amir El-Kouba

Mestrado em administração – PUC
Curitiba – PR[Brasil]
Amir@vencendodesafios.com.br

Neste trabalho, investiga-se a influência de uma tipologia estratégica no desempenho de escolas de Ensino Fundamental e Médio no Estado do Paraná, levando em consideração o respectivo grau de orientação de cada uma para o mercado. O modelo foi elaborado tendo como base dois conceitos: a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e a orientação para o mercado, de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Para realizar este estudo foi feito um levantamento de corte transversal (survey cross-sectional). A coleta de dados foi realizada por meio de questionário enviado à direção de todas as escolas de Ensino Fundamental e Médio associadas ao Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino do Paraná (Sinepe-PR), totalizando 699 organizações. Foram considerados válidos para a pesquisa 153 casos. Para a análise dos dados utilizou-se o Teste H de Kruskal-Wallis e, com 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.

Palavras-chave: Escolas. Estratégia. Orientação para o mercado. Tipologia de Miles e Snow.

1 Introdução

Atualmente o ambiente empresarial passa por profundas alterações, decorrentes de mudanças de tecnologia, novas descobertas científicas, do surgimento de diferentes segmentações de mercado. Este quadro resultou no aumento da concorrência que, por sua vez, acarretou na diminuição do ciclo de vida dos produtos e no acréscimo nos custos de distribuição e produção. Segundo Miles e Snow (1994), o sucesso de uma organização depende do seu alinhamento com mercado, processo que define a estratégia de uma organização.

Marketing é uma atividade central nas instituições modernas, que tem como objetivo conhecer profundamente o consumidor, para isso, cria respostas que correspondam exatamente às suas necessidades e desejos, isto é, almeja a busca da qualidade, sob o ponto de vista do consumidor (DRUCKER, 1998).

A orientação para o mercado tem sido um tema central na administração de marketing e estratégia (DAY, 1994). As mudanças no ambiente competitivo têm levado as empresas a buscar diferenciais sustentáveis que, por sua vez, tem acompanhado as constantes alterações nas necessidades e expectativas dos consumidores, por isso, continuamente, monitora o ambiente de negócio. Esta postura faz com que as organizações disseminem uma cultura voltada ao cliente e respondam ao mercado de forma eficiente. Para agir dessa maneira é necessário pensar no consumidor desde o início do planejamento das ações, implementando o conceito de marketing; isto, segundo Kohli e Jaworski (1999), é ser orientado para o mercado.

Gracioso (1990) argumenta que a orientação para o mercado pode contribuir para minimizar um dos principais problemas causados pelo planejamento estratégico divorciado da realidade, que é a orientação excessivamente financeira e voltada para metas imediatas. O autor não considera essa premissa financeira dispensável, apenas acredita que seus critérios condicionam e limitam a capacidade da organização de ação e reação, fazendo-a perder posições valiosas para os concorrentes.

O aumento da competitividade nos mais variados setores da economia, inclusive nos mais estáveis e regulamentados, como na área educa-

cional, fez com que as organizações buscassem alternativas mais próximas da realidade e, conseqüentemente, dos clientes para competir. Além da capacidade pedagógica, as instituições de ensino passaram a considerar sua competência técnico-administrativa como um elemento essencial para sua sobrevivência. Uma das preocupações das escolas, neste novo contexto, é o desenvolvimento de estratégias capazes de atender às constantes mudanças e exigências do mercado.

Diante do exposto, este estudo 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 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, com o objetivo de responder ou ajudar a formar necessidades presentes e futuras dos clientes e define a estratégia da empresa. Em outras palavras, esse 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:

- empresariais (*entrepreneurial problem*): domínio produto-mercado, postura de sucesso, monitoração do ambiente e política de crescimento;
- Tecnológicos ou de produção (*engineering problem*): objetivos tecnológicos, amplitude tecnológica e orientação tecnológica;
- 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 quatro categorias estratégicas adaptativas distintas, a saber: defensores (*defenders*); prospectores (*prospectors*); analisadores (*analyzers*) e contra-atacantes (*reactors*).

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.

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 na inovação e não na eficiência. O desempenho é avaliado de acordo com o *market share* e o volume de vendas, entre outros. O risco dessa estratégia é alto, pois a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos.

Analyzers (estratégia analítica) é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas. Essas empresas operam com base em produtos/serviços já estabelecidos, procurando agregar novos produtos e serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas da indústria. Essas empresas são também chamadas de “imitadores criativos” por absorverem e melhorarem inovações dos concorrentes (SLATER; NARVER, 1993).

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 desse 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 ante o ambiente competitivo, a empresa deve adequar seu processo produtivo, sua rede de distribuição e logística, sua política de preço, seus esforços de promoção e marketing e demais

processos envolvidos com o intuito de apoiar a postura selecionada.

A tipologia de Miles e Snow tem sido amplamente usada 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; ZAJAC, 1990). Há vários estudos empíricos que aplicam o modelo de estratégias genéricas de Miles e Snow, em destaque:

Zahra e Pearce (1990) 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*, *analyzers*, *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 (1978), 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 esse 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.

Hambrick (1983) estudou como o ambiente afeta a eficácia das estratégias com base na tipologia de Miles-Snow. Nesse estudo, concentrado nos *defenders* e *prospectors*, o autor verificou que os *defenders* tinham um desempenho melhor do que os *prospectors* em ambientes estáveis, enquanto os *prospectors* se desenvolviam melhor em ambientes dinâmicos. O autor não avançou na análise dos *analyzers* e *reactors*.

Smith, Guthrie e Chen (1986) primeiramente aplicaram uma análise multidimensional para verificar até que ponto quatro *clusters*, com base 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 delas 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 da tipologia. Um dado interessante identificado pelos autores, extraído da relação entre estratégia e tamanho, foi que *defenders* tinham resultados melhores quando pequenos, os *prospectors*, 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.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) desenvolveram e testaram uma 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.

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 *analyzers*, o melhor.

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 *analyzer*. 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 de processos. Os *prospectors*, por outro lado, tinham um alto índice de pesquisa, mas baixo em eficiência tecnológica. O terceiro grupo ficou entre esses dois primeiros.

Como base nos resultados dos estudos apresentados acima, consonantes com Zahra e Pearce

(1990), 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 externos (turbulência do ambiente, por exemplo).

2.2 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 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. Neste contexto, um simples foco em informações sobre as necessidades dos consumidores apenas é inadequado. Nesse processo, as crenças e valores que reforçam o foco no consumidor e permeiam 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” (DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER Jr. 1999, p. 87). Dessa forma, os membros da organização não se preocupam apenas com a identificação das necessidades e os desejos dos consumidores, mas, principalmente, têm como base seus valores, crenças e atividades.

Por outro lado, Kohli e Jaworski (1999) procuraram entender e operacionalizar esse conceito, tendo como base 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 necessi-

dades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência.” (KOHLI; JAWORSKI, 1999, p. 19) [grifo do autor]. Com base nesses conceitos, Jaworski, Kohli e Kumar (1993) desenvolveram a escala Markor (derivada de *Market Orientation*) com o intuito de servir de instrumento para medir o grau de orientação ao mercado das empresas. Esta escala é composta de 20 variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito dos autores: geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência de mercado e resposta à inteligência gerada.

Outro autor, Shapiro (1988), definiu esse conceito de forma mais abrangente considerando, como necessárias, as seguintes características: a empresa deve compreender o mercado (concorrentes) e pessoas (clientes importantes) que decidem sobre a compra de bens e serviços. Neste contexto, as decisões estratégicas e táticas devem ser tomadas de maneira interfuncional e interdivisional; e, as divisões e departamentos devem decidir de maneira coordenada e comprometida. Observa-se que o autor percebe orientação para o mercado como um movimento na 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, 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, p.38) “[...] 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 pela combinação de três elementos-chaves – cultura, aptidões específicas e estrutura – que estabelecerão vantagem competitiva sustentável (DAY, 2001).

Diante do exposto, resumidamente, conforme Deshpandé (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); estratégia (valor superior criado continuamente para os clientes); e, táticas (um conjunto de atividades interfuncionais para satisfação dos clientes).

2.3 Orientação para o mercado e a tipologia de Miles e Snow

Slater e Narver (1993) analisaram características necessárias para cada uma das estratégias da tipologia de Miles e Snow – *prospectors*, *analyzers* e *defenders* com o intuito de 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 (1993), em relação à característica foco no mercado, partem da premissa que os *prospectors* e os *analyzers* definem seu escopo de forma muito restrita, por isso entendem melhor as necessidades de cada um dos seus segmentos de mercado. Com base nesta compreensão, desenvolvem novos produtos e serviços que atendam 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 oferecer produtos padronizados com escala suficiente para obter uma posição de produção de baixo custo. Por não possuírem habilidade de segmentação de mercado, se enquadram mais no tipo de estratégia de baixo custo de Porter (1980).

Partindo dessa característica de foco no mercado, Slater e Narver (1993) estabelecem como um fator determinante para avaliar o desempenho a orientação para o mercado, que compreende analisar as necessidades dos consumidores e o comportamento dos competidores. De acordo com o estudo empírico, os autores corroboraram as seguintes hipóteses: como *prospectors* e *analyzers* dependem mais do desenvolvimento de novos produtos e participação no mercado para crescer, estudar como se comportam os consumidores e competidores torna-se fundamental para obter desempenho superior.

Por outro lado, como o foco dos *defenders* é mais interno, custo baixo e eficiência, pesam 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 dessa ordem.

3.1 Elaboração do instrumento de coleta

O processo de medida da estratégia, com base na tipologia de Miles e Snow, foi feito por meio 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 realizou-se por meio da escala Likert de cinco posições, variando de 1 a 5, nos quais 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 por meio de questionário, enviado pelos autores à direção de todas as escolas de ensino fundamental e médio associadas ao Sindicato das Escolas Particulares do Estado do Paraná (SINEPE) entre os dias 10/12/2006 e 15/1/2007, totalizando 699 organizações.

A amostra, não-probabilística, por adesão, foi composta 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 relativamente alta de 31%. Desse conjunto de questionários, excluíram-se oito por inadequação de preenchimento. Finalmente, as escolas com 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; SNOW, 1978). Assim, descartaram-se 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, por meio 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. Nesse teste, que tem como base o ordenamento dos dados disponíveis, do menor para o maior, não se usa a média para se chegar a uma conclusão sobre os dados (HAIR et. al., 1998; MALHOTRA, 2001).

4 Resultados

Os resultados aqui apresentados seguem a seguinte estrutura: análise descritiva dos dados e 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 adotados pelas escolas neste estudo. As defensivas (32,77%) e as prospectoras (32,77%) foram as mais freqüentes, em terceiro lugar vem a analítica (25,42%), seguida pela reativa com 9,04%. Para fins de análise foram retirados da amostra, os *reactors*, pois segundo a literatura (GIMENEZ et al.,1998; SLATER e NARVER, 1993), não se trata de uma estratégia propriamente dita, mas apenas uma reação a eventos de maneira inconsciente.

O porte das escolas da amostra foi retratado pelas variáveis números de alunos e de

funcionários. A análise da Tabela 2 sinaliza um maior número de escolas que têm entre 200 e 399 alunos (17,42%) e entre 400 e 599 alunos (15,73%).

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: Os autores.

Tabela 2: Número de alunos

Número de Alunos	Frequência	% 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%	89,88%
mais 4000	18	10,11%	100,00%

Fonte: Os autores.

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 maioria das médias entre 3,1 e 3,9.

Com relação aos indicadores de disseminação de inteligência de mercado (Quadro 2), as respostas oferecidas também apresentaram um nível de concordância na escala entre a posição 3 (“nem concordo nem discordo”) e a 4 (“concordo”). Essa opinião foi expressa pela maioria das médias entre 3,1 e 3,9. Há uma situação negativa na característica “circulação de documentos relativa a informações sobre clientes” (v9), que apresentou a média 3.0 – a mais baixa entre os indicadores do constructo como um todo, o que denota uma preocupação com a circulação de comunicação interna e formal de informações sobre os clientes.

Variáveis	Média
I1 Nesta empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez por ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	3.4
I2 Nesta empresa, conduzimos muitas pesquisas de mercado.	3.1
I3 Somos lentos para detectar mudanças nas preferências de consumo de nossos clientes. (R)	3.7
I4 Pesquisamos os clientes pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços	3.6
I5 Somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, na concorrência, na tecnologia, na legislação). (R)	3.6
I6 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

Quadro 1: Indicadores de geração de inteligência de mercado

n= 153 - Os indicadores (R) possuem escala reversa.

Fonte: Os autores.

Variáveis	Média
DIS7. 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

Quadro 2: Indicadores de disseminação de inteligência de mercado

n= 153 - Os indicadores (R) possuem escala reversa

Fonte: Os autores.

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.

Variáveis	Média
R12. Demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. (R)	4.5
R13. Por alguma razão qualquer, tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços. (R)	3.5
R14. 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 formulássemos um ótimo plano de marketing, 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

Quadro 3: Indicadores de resposta ao mercado

n= 153 - Os indicadores (R) possuem escala reversa

Fonte: Os autores.

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 construto 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 "resposta ao mercado".

Conforme o quadro acima, as variáveis I4 (Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez por 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.

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

Esta variável I6, apresentada no Quadro 6, trata da análise de mudanças no ambiente pelas

	(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

Quadro 4: Teste H – Geração inteligência de mercado

Fonte: Os autores.

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

Quadro 5: Variável I4 e estratégia

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

Fonte: Os autores.

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

Quadro 6: Variável I6 e estratégia

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

Fonte: Os autores.

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 7, a estratégia quase não tem influência nas variáveis do construto 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 na 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 têm um porte médio para pequeno, com menos de mil alunos. Assim, a dimensão, disseminação de inteligência de mercado, que 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 em razão da 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

	(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

Quadro 7: Teste H – Disseminação Inteligência de Mercado

Fonte: Os autores.

marketing com as outras áreas funcionais nas organizações, assim, de acordo com Faria (2006), a não-representatividade dessa relação poderia ser explicada como uma forma de auto-suficiência da área de marketing.

No Quadro 8, verifica-se a tendência, argumentada anteriormente, da pouca diferença na maneira como as escolas disseminam a informação. Ao observar o quadro, percebe-se que os três tipos de estratégia organizacional lidam com essa variável de forma 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.

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

Quadro 8: Variável DIS8 e estratégia

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

Fonte: Os autores.

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.)

Abaixo, no Quadro 10, uma análise mais detalhada da R12. Observa-se que escolas com uma estratégia defensiva e prospectora têm certa similaridade em sua atitude, mas, por motivos di-

	(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

Quadro 9: Teste H –Resposta ao mercado

Fonte: Os autores.

ferentes, a defensiva, por ser uma estrutura mais rígida e inflexível e a prospectora, por ter um estratégia mais de diferenciação, talvez não se preocupem tanto com a questão preço para competir. Interessante notar que as empresas analíticas não têm padrão único de resposta.

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.

O padrão de resposta para a variável R18, apresentado pelo Quadro 12, é interessante, pois, segundo as escolas, independentemente de sua

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

Quadro 10: Variável R12 e estratégia

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

Fonte: Os autores.

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

Quadro 11: Variável R16 e estratégia

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

Fonte: Os autores.

	1	2	3	4	5
Tipo 1 (Defender)	0	3	4	10	37
Tipo 2 (Prospector)	0	0	3	20	32
Tipo 3 (Analyzer)	0	7	5	13	19

Quadro 12: Variável R18 e estratégia

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

Fonte: Os autores.

orientação estratégica, há uma grande preocupação em ouvir o cliente, com uma grande concentração no item 5 da escala (concordo totalmente).

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.

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.

O Quadro 14 apresenta diferenças consideráveis entre as estratégias. As *defenders*, mesmo com número elevado de casos no valor 5, está mais concentrada entre 2 e 3. Já os *prospectors*,

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

Quadro 13: Variável R19 e estratégia

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

Fonte: Os autores.

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

Quadro 14: Variável R20 e Estratégia

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

Fonte: Os autores.

por trabalharem com diferenciação e inovação, estão basicamente concentrados entre 4 e 5. As *analyzers* estão mais bem distribuídas, mas com uma tendência ao centro.

5 Considerações finais

Verifica-se, com base nos resultados deste trabalho, que a estratégia tem impacto significativo em 8 das 20 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 por meio 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 deste 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, por meio do modelo desenvolvido, é que a atitude estratégica da empresa determina como ela observa o ambiente externo e interno. Conseqüentemente, a estratégia deliberada ou emergente, de acordo com a 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 1 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 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 estudo, o foco não está tanto no cliente, mas muito mais em ter de defender sua posição competitiva.

The Influence of the Miles and Snow strategic typology in the degree of market orientation in institutions of primary/secondary education in the State of Parana

This paper investigates the influence of a strategic typology in the performance of grade schools and high schools in the state of PR, taking into account the degree of market orientation. The model was developed based on two concepts: the strategic typology of Miles and Snow (1978) and market-orientation in the model of Kohli, Jaworski and Kumar (1993). To conduct this study, a cross-sectional survey was done. Data collection was conducted through a questionnaire sent to the directors of all 699 schools associated with SINEPE-PR (The Association for Privately Owned Educational Institutions in State of Paraná). A total of 153 cases were considered valid for the research. To analyze the data the H Kruskal-Wallis Test was used through the Minitab statistical software version 15. It was found that the typology is a strategic factor that influences the market orientation variables in analyzed industry.

Key words: Miles and Snow Typology. Market orientation. Schools. Strategy.

Referências

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, p. 365-383, 1990.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37-52, 1994.

_____. *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro: 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* Thousand Oaks: Marketing Science Institute, 1999. p. 79-103.

_____.; WEBSTER, F. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, v. 53, p. 3-15, 1989.

DRUCKER, P. Management and the world's work. *Harvard Business Review*, v. 66 n. 5, Sept.-Oct., p.75-76, 1998.

FARIA, A. Orientação estratégica para o mercado: uma investigação exploratória. *Enampad*, 2006.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JUNIOR, P.; KRUGER, E. G. S. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: Encontro Nacional da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Encontro da ANPAD, 22, 1998.

_____. 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*, v. 9, n. 4, 2000.

GRACIOSO, F. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

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*, v. 2, p. 97-113, 1983.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, p. 467-77, Nov., 1993.

_____.; _____. Market orientation: antecedents and consequences. In *Developing a market orientation*. Thousand Oaks: Marketing Science Institute, 1999.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McDANIEL, S.; KOLARI, J. Marketing strategy implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 4, Oct., 1987, pp. 19-30.

MILES, R. E; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

_____.; _____.; MEYER, A.; COLEMAN, H. *Organizational Strategy, Structure and Process*. Academy of Management Review, 1978.

_____.; _____. *Fit, Failure & The Hall of Fame*. New York: The Free Press, 1994.

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.

PARNELL, J. A.; WRIGHT, P. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management*, v. 4, n. 1, p. 29-36, 1993.

PREDEBON, E.; BATISTA de SOUSA, P. Estratégia, contexto ambiental e interpretação: um estudo multicase 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 1988

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. *European Journal of Marketing*, vl.27, n. 10, 1993.

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.; HREBINIAK, L. Strategy, distinctive competence, and organizational performance *administrative science quarterly*, v. 25, n. 2 Jun., 1980, pp. 317-336

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research Evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

Recebido em: 31 jul. 2008 / aprovado em: 16 out. 2008

Para referenciar este texto

MARTINS, T. S. et al. A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 125-137, 2008.

