

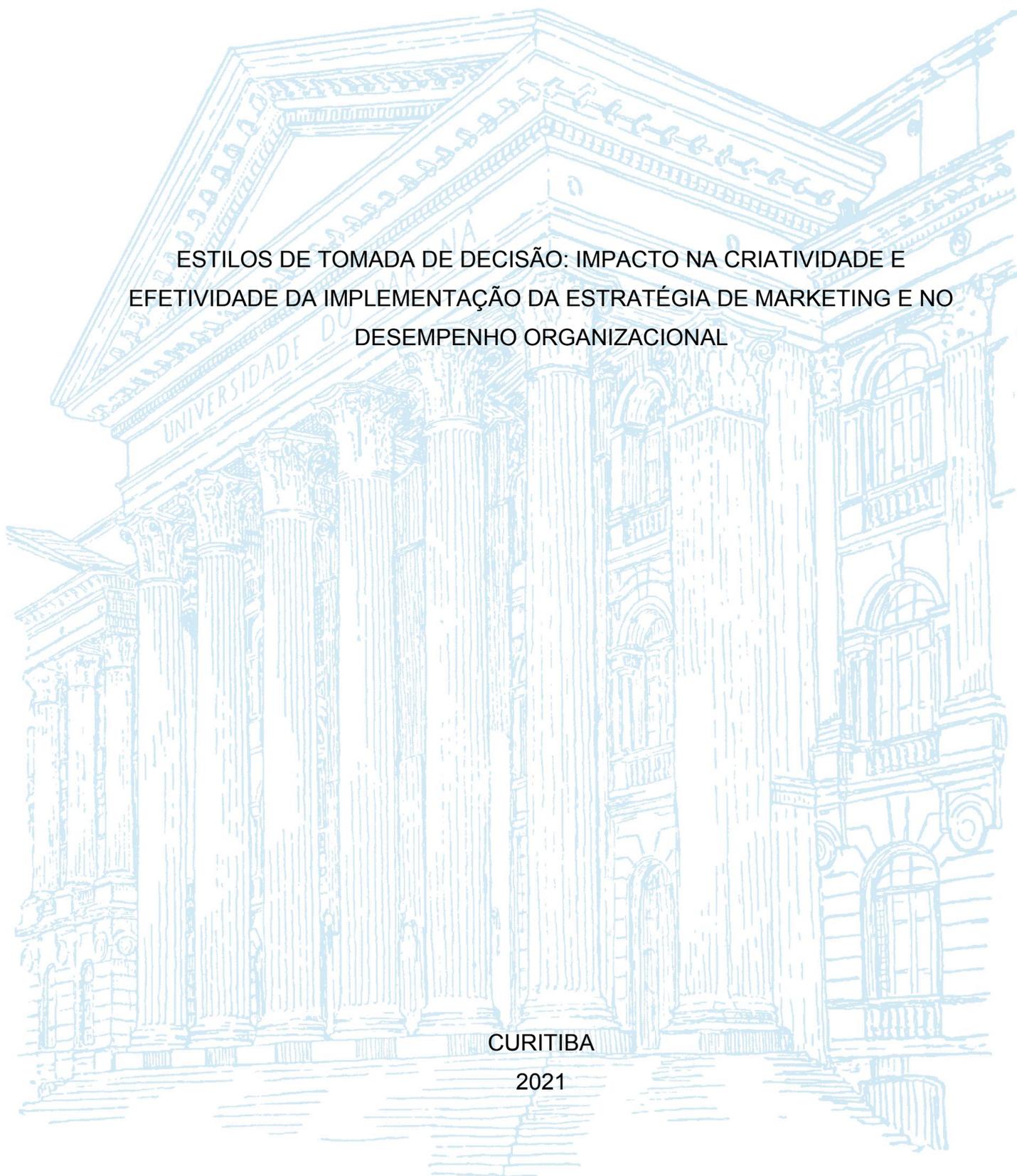
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLY MARA SERONATO

ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO: IMPACTO NA CRIATIVIDADE E
EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CURITIBA

2021



KELLY MARA SERONATO

ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO: IMPACTO NA CRIATIVIDADE E
EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, linha de Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Seronato, Kelly Mara

Estilos de tomada de decisão: impacto na criatividade e efetividade da implementação da estratégia de marketing e no desempenho organizacional / Kelly Mara Seronato.- 2021.
238 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Tomás Sparano Martins.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Marketing. 3. Tomada de decisão. 4. Desempenho. 5. Organizações. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Martins, Tomás Sparano. III. Título.

CDD 658.8



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **KELLY MARA SERONATO** intitulada: **ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO: IMPACTO NA CRIATIVIDADE E EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**, sob orientação do Prof. Dr. TOMAS SPARANO MARTINS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 10 de Março de 2021.

Assinatura Eletrônica

12/03/2021 13:50:58.0

TOMAS SPARANO MARTINS

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

15/03/2021 12:16:35.0

KARINA DE DÉA ROGLIO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

15/03/2021 12:30:02.0

HEITOR TAKASHI KATO

Avaliador Externo (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)

Dedico este projeto primeiramente à Deus, a quem me deu a oportunidade, e também aos meus familiares e amigos que torcem por mim.

AGRADECIMENTOS

Esta jornada foi rica em aprendizado e conhecimento desenvolvido. Uma etapa desafiadora da minha carreira acadêmica que me tirou da zona de conforto e me permitiu dar um passo à frente.

Tenho muito a agradecer primeiramente a DEUS pela fé no meu coração de que eu cumpriria esta fase. A partir Dele passei a acreditar mais em mim mesma o que me possibilitou arriscar e a encarar novos desafios como o de iniciar, permanecer e enfim, finalizar o Mestrado. Gratidão é uma palavra que não expressa suficientemente o sentimento de dever cumprido, contudo, utilizo deste espaço pra verbalizar o meu agradecimento a todos que de alguma forma me apoiaram.

Aos meus pais, Mauro Quint Seronato e Ana Lucia Lucca, por acreditarem no meu potencial e me apoiarem neste percurso. Pelo amor, dedicação e suporte a todo tempo que precisei, seja de saúde, financeiro, um abraço ou uma palavra.

Aos meus irmãos, André Luiz Seronato e Diego Lucca Quint Seronato, e à minha cunhada Daniele Wantuk Seronato, por estarem sempre dando palavras de incentivo e em especial ao Diego por dar suporte financeiro neste período.

Às minhas tias, primas e primos, que estiveram acompanhando toda a minha luta e dificuldades. Em especial as primas Rafaela Lucca, Isabela Lucca e Caroline Lucca e as tias Margareth Lucca e Lourdes Lucca que estiveram muito presentes neste percurso.

Às minhas avós, Zenaide Quint Seronato e Elzira Ribeiro Lucca (em memória), que estiveram sempre alegrando meus momentos com suas histórias de vida. Minha avó Zenaide, por todo o suporte que ela deu toda a minha vida, procurando sempre ajudar. Minha avó Elzira, que embora tenha vindo a falecer durante meu percurso de mestrado, esteve sempre presente com palavras doces.

Ao Dr. Sher Ali, por todo o apoio, seja ele acadêmico ou pessoal, por todas as palavras amigas e de incentivo, de carinho e de força.

Às minhas amigas Andressa Oliveira, Cibele Vialle, Estely Sikora, Micheli Sikora, e Inara Apolinario por me apoiarem ou me ajudarem a realizar este projeto.

Agradeço também aos meus colegas de estudo, pela parceria e incentivo e pelas muitas vezes que me socorreram. Em especial Marina Proença, Flavio Luiz V. D. Osten, Bruna Cescatto Costa, Demetrio de Mendonça Jr e Paulo Morilha L.Gomes.

Agradeço especialmente ao meu Orientador Tomas Sparano Martins por aceitar me orientar neste projeto, por todo o conhecimento transmitido, toda a sua paciência e apoio e por sua contribuição direta para que este projeto fosse concluído.

Agradeço também às professoras Ana Maria Machado Toaldo e Simone Didonet pelo aprendizado que tive a oportunidade de adquirir em sala de aula e também nos grupos de pesquisa.

Venho a agradecer também aos componentes da minha banca de qualificação e de defesa, professor Heitor Takashi Kato e professora Karina de Déa Roglio por todas as contribuições e sugestões para melhoria desta dissertação.

À todos os demais professores e colaboradores do PPGADM, por de alguma forma contribuírem com a minha formação acadêmica e com a excelência do programa.

Ao Grupo de Pesquisa de Estratégia de Marketing da UFPR, por permitir a evolução do meu aprendizado e contribuir com a evolução deste projeto.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que me contemplou com uma bolsa de estudos de incentivo à pesquisa durante os dois anos em que desenvolvi este projeto o que foi essencial para a dedicação exclusiva ao mestrado.

Enfim, o meu muito obrigada a todos os que não foram citados mas que são importantes de igual maneira.

RESUMO

Apesar de existirem estudos que analisem fatores individuais e o seu impacto nas estratégias de marketing e no desempenho das organizações, pouco se sabe a respeito do estilo de tomada de decisão dos gestores neste contexto. Especificadamente a literatura de marketing nas micro, pequenas e médias empresas (PMEs) tem focado muito pouco no tomador de decisão. Visto que estes gestores geralmente são os responsáveis pelas decisões estratégicas, o que inclui as de marketing, argumenta-se que os estilos de tomada de decisão dos gestores são alguns dos fatores que podem influenciar os resultados organizacionais. Sendo assim, o objetivo deste estudo foi verificar qual o impacto dos estilos de tomada de decisão do gestor (racional, intuitivo, dependente, evitador e espontâneo) na criatividade da estratégia de marketing e na efetividade da sua implementação e, por consequência, no desempenho organizacional. Para chegar a este objetivo utilizou-se uma pesquisa descritiva com 206 gestores de PMEs do setor de comércio e serviços, onde os resultados foram analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Como resultado, descobriu-se que os estilos racional, dependente e evitador influenciam a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia de marketing, e que estas duas impactam positivamente o desempenho organizacional. Além disto, descobriu-se que parte do efeito dos estilos racional, dependente e evitador sobre o desempenho se dá por meio da criatividade e da efetividade da implementação da estratégia de marketing. Porém, o efeito do estilo intuitivo e do estilo espontâneo não foi significativo. Assim, a principal contribuição deste estudo foi adicionar uma nova abordagem (estilos de tomada de decisão) à literatura de marketing. Além disto, este estudo integra perspectivas organizacionais (focadas no marketing) e comportamentais (focadas no estilo do gestor) como provedores de desempenho organizacional. Para os gestores, a principal implicação é que eles precisam ser racionais, analisar atentamente as informações e opções disponíveis, pedir apoio quando necessário para sua equipe ou sócios e evitar a procrastinação das decisões, isto poderá ajudar no desenvolvimento de estratégias de marketing mais criativas e implementações mais efetivas, que por consequência, poderão contribuir com melhores resultados de desempenho.

Palavras-chave: Estilos de tomada de decisão (racional, intuitivo, dependente, evitador, espontâneo). Criatividade da estratégia de marketing. Efetividade da implementação da estratégia de marketing. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

Although there are studies that analyze individual factors and their impact on marketing strategies and performance of organizations, little is known about the decision-making style of managers in this context. Specifically, the marketing literature in micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) has focused very little on decision makers. Since these managers are generally responsible for strategic decisions, which include marketing decisions, it is argued that managers' decision-making styles are some of the factors that can influence organizational results. Therefore, the objective of this study was to verify the impact of the manager's decision-making styles (rational, intuitive, dependent, avoidant and spontaneous) on marketing strategy creativity and on effectiveness of its implementation, so consequently, on organizational performance. To achieve this objective, a descriptive research was used with 206 managers of SMEs in the commerce and services sector, whereas results were analyzed using the structural equation modeling technique (PLS-SEM). As a result, it was found that the rational, dependent and avoidant styles influence the creativity and effectiveness of the marketing strategy implementation, and that these two positively impact organizational performance. In addition, it was found that part of the effect of rational, dependent and avoidant styles on performance occurs through creativity and effectiveness of the marketing strategy implementation. However, the effect of the intuitive style and the spontaneous style was not significant. Thus, the main contribution of this study was to add a new approach (decision-making styles) to the marketing literature. Besides that, this study integrates organizational (focused on marketing) and behavioral (focused on the manager's style) perspectives as providers of organizational performance. For managers, the main implication is that they need to be rational, carefully analyze the information and options available, ask for support when necessary for their team or partners and avoid the procrastination of decisions, this can help in the development of more creative and more effective implementations of their marketing strategies, which consequently, may contribute to better performance results.

Keywords: Decision Making Styles (rational, intuitive, dependent, avoidant, spontaneous). Marketing strategy creativity. Marketing strategy implementation effectiveness. Organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DESENHO DA TOMADA DE DECISÃO.....	33
FIGURA 2 - LINHA DO TEMPO DO ESTUDO DE SCOTT E BRUCE.....	37
FIGURA 3 - DIFERENTES CLASSIFICAÇÕES DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	38
FIGURA 4 - CONCEITO DA CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING ..	44
FIGURA 5 - FATORES QUE INFLUENCIAM A CRIATIVIDADE	46
FIGURA 6 - MODELO DE ANDREWS E SMITH	47
FIGURA 7 - MODELO DE SLATER, HULT E OLSON.....	49
FIGURA 8 - CONCEITO DA EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	54
FIGURA 9 - ESTILOS DE DECISÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	57
FIGURA 10 - MODELO DE NOBLE E MOKWA.....	58
FIGURA 11 - ESTRUTURA DE MORGAN E et al.....	63
FIGURA 12 - TOMADA DE DECISÃO, CRIATIVIDADE E EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO	69
FIGURA 13 - MODELO TEÓRICO PROPOSTO COM HIPÓTESES.....	86
FIGURA 14 - PROCESSO DA PESQUISA E DETALHAMENTO DAS ETAPAS	88
FIGURA 15 - DELINEAMENTO DA PESQUISA	90
FIGURA 16 - ETAPAS DA ANÁLISE DE DADOS.....	105
FIGURA 17 - EMPRESAS COMERCIAIS E PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO BRASIL	119
FIGURA 18 - SETOR DE ATUAÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS.....	120
FIGURA 19 - PEQUENOS NEGÓCIOS POR REGIÃO	120
FIGURA 20 - FATURAMENTO MENSAL DE PEQUENOS NEGÓCIOS DIANTE DO COVID-19.....	121
FIGURA 21 - IMPACTO MÉDIO DO COVID-19 NO FATURAMENTO DE PEQUENOS NEGÓCIOS - POR REGIÃO E POR PORTE	122
FIGURA 22 - SITUAÇÃO ATUAL DOS NEGÓCIOS EM MEIO A CRISE	123
FIGURA 23 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 1	162
FIGURA 24 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 2.....	163
FIGURA 25 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 3.....	166
FIGURA 26 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 4.....	169

FIGURA 27 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 5.....	179
FIGURA 28 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 6.....	179

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	36
QUADRO 2 - RESUMO DE ESTUDOS SOBRE CRIATIVIDADE	51
QUADRO 3 - SÍNTESE DAS HIPÓTESES	87
QUADRO 4 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	91
QUADRO 5 - DETALHAMENTO DO REFINAMENTO DA AMOSTRA	106
QUADRO 6 - RESUMO DOS RESULTADOS DE TODAS AS HIPÓTESES	182

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR REGIÃO E PORTE	125
TABELA 2 - PORTE DE EMPRESAS POR Nº DE EMPREGADOS - SEBRAE	125
TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR RAMO DE ATUAÇÃO.....	126
TABELA 4 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO POR PORTE.....	127
TABELA 5 - TEMPO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA POR SETOR	127
TABELA 6 - GÊNERO E FAIXA ETÁRIA DOS GESTORES.....	128
TABELA 7 - GÊNERO E CARGO DOS GESTORES.....	128
TABELA 8 - GESTORES POR GÊNERO E GRAU DE INSTRUÇÃO.....	129
TABELA 9 - CARGO DO RESPONDENTE X RESPONSÁVEL PELO MKT.....	129
TABELA 10 - IMPACTO DO COVID-19 NA EMPRESA.....	130
TABELA 11 - DESEMPENHO PÓS COVID-19.....	131
TABELA 12 - IMPACTO DO COVID NAS ESTRATÉGIAS DE MKT.....	131
TABELA 13 - IMPACTO DO COVID NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS	132
TABELA 14 - TESTE DE NORMALIDADE - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	133
TABELA 15 - TESTE DE NORMALIDADE - CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	134
TABELA 16 - TESTE DE NORMALIDADE - EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	135
TABELA 17 - TESTE DE NORMALIDADE - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	135
TABELA 18 - ASSIMETRIA E CURTOSE - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	135
TABELA 19 - ASSIMETRIA E CURTOSE - CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	137
TABELA 20 - ASSIMETRIA E CURTOSE - EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	137
TABELA 21 - ASSIMETRIA E CURTOSE - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	138
TABELA 22 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	139
TABELA 23 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	142
TABELA 24 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	145

TABELA 25 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	146
TABELA 26 - RESULTADO DO TESTE DE VIÉS DE MÉTODO COMUM (TESTE HARMAN)	148
TABELA 27 - CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS (ALFA DE CRONBACH E CONFIABILIDADE COMPOSTA)	150
TABELA 28 - VALIDADE CONVERGENTE (OUTER LOADINGS E AVE) - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	151
TABELA 29 - VALIDADE CONVERGENTE (OUTER LOADINGS E AVE) - CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	153
TABELA 30 - VALIDADE CONVERGENTE (OUTER LOADINGS E AVE) - EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	155
TABELA 31 - VALIDADE CONVERGENTE (OUTER LOADINGS E AVE) - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	155
TABELA 32 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CROSS LOADINGS)	157
TABELA 33 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER)	158
TABELA 34 - COLINEARIDADE DO MODELO PROPOSTO	160
TABELA 35 - COLINEARIDADE DO MODELO ALTERNATIVO 1	160
TABELA 36 - COLINEARIDADE DO MODELO ALTERNATIVO 2	161
TABELA 37 - RESUMO DOS RESULTADOS DO TESTE DAS HIPÓTESES 1, 2, 3 E 4	170
TABELA 38 - PRIMEIRA ETAPA TESTE DE MEDIAÇÃO – ESTILOS x DESEMPENHO	172
TABELA 39 - SEGUNDA ETAPA TESTE DE MEDIAÇÃO – ESTILOS X CRI X EFE	173
TABELA 40 - TERCEIRA ETAPA TESTE DE MEDIAÇÃO - EFE X CRI X DESEMPENHO	174
TABELA 41 - NOVO BOOTSTRAPPING PARA VERIFICAR MEDIAÇÃO	175
TABELA 42 - RESUMO DOS RESULTADOS DO TESTE DE MEDIAÇÃO - HIPÓTESES 5 E 6	181
TABELA 43 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS – VALORES DE R ² e f ²	184
TABELA 44 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS – VALORES DE Q ² e q ²	186

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

PMEs – MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ETD – ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

RAC – ESTILO RACIONAL

INT – ESTILO INTUITIVO

DEP – ESTILO DEPENDENTE

ESP – ESTILO ESPONTÂNEO

EVIT – ESTILO EVITADOR

CRI – CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

EFE – EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

DES – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	18
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.2	OBJETIVOS	24
1.2.1	Geral.....	24
1.2.2	Específicos	25
1.3	JUSTIFICATIVAS	25
1.3.1	Justificativa teórica	25
1.3.2	Justificativa prática	28
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1	ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	31
2.1.1	Conceitos e Definições	31
2.1.2	Estudos Anteriores - Estilo de Tomada de Decisão.....	37
2.2	CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	42
2.2.1	Conceitos e Definições	42
2.2.2	Estudos Anteriores – Criatividade.....	46
2.3	EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	52
2.3.1	Conceitos e Definições	52
2.3.2	Estudos Anteriores – Efetividade da Implementação	57
2.4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	63
2.4.1	Conceitos e Definições	63
2.4.2	Medidas de Desempenho.....	65
2.5	ANÁLISE CRÍTICA E DERIVAÇÃO DE HIPÓTESES	69
2.5.1	O impacto dos estilos de tomada de decisão no desempenho organizacional.....	70
2.5.2	O impacto dos estilos de tomada de decisão na criatividade da estratégia de marketing	73
2.5.3	O impacto dos estilos de tomada de decisão na efetividade da implementação da estratégia de marketing	76

2.5.4	O impacto da criatividade da estratégia de marketing (1) e da efetividade da implementação da estratégia de marketing (2) no desempenho organizacional	79
2.5.4.1	Criatividade x Desempenho.....	79
2.5.4.2	Efetividade da implementação x Desempenho.....	81
2.5.5	O efeito mediador da criatividade da estratégia de marketing na relação entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional.....	83
2.5.6	O efeito mediador da efetividade da implementação da estratégia na relação entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional.....	84
2.5.7	Modelo Teórico com Hipóteses	86
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	87
3.1	HIPÓTESES DE PESQUISA.....	87
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	88
3.3	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA	90
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	93
3.5	COLETA DE DADOS.....	96
3.5.1	Instrumento de coleta de dados	96
3.5.2	Validação através da tradução reversa	98
3.5.3	Validação com acadêmicos	99
3.5.4	Validação com especialistas.....	99
3.5.5	Pré-teste	100
3.5.6	Estratégia de coleta de dados	101
3.5.7	Viés de método comum (CMB - Common Method Bias).....	103
3.6	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	104
3.6.1	Análise e purificação da base de dados	105
3.6.2	Teste de normalidade e distribuição dos dados	107
3.6.3	Análise descritiva dos dados	108
3.6.4	Teste do viés de método comum.....	108
3.6.5	Análise da confiabilidade das escalas	109
3.6.6	Avaliação do modelo de mensuração.....	110
3.6.7	Avaliação do modelo estrutural e teste de hipóteses	112
4.	CONTEXTO – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO E SERVIÇOS	118
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	124

5.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	133
5.1	RESULTADOS DOS TESTES DE NORMALIDADE E DISTRIBUIÇÃO DOS DADOS.....	133
5.2	RESULTADOS DA ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	138
5.3	RESULTADOS DO TESTE DO VIÉS DE MÉTODO COMUM	148
5.4	RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	149
5.5	RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	150
5.6	RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTES DE HIPÓTESES	159
5.6.1	Análise da Colinearidade.....	159
5.6.2	Resultados dos testes de relação direta – Hipóteses 1, 2, 3 e 4	161
5.6.3	Resultados dos testes de mediação – Hipóteses 5 e 6	171
5.6.4	Análise do R^2 e f^2	182
5.6.5	Análise do Q^2 e q^2	185
5.6.6	Resultados do teste de controle	187
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	189
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	192
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	195
6.3	LIMITAÇÕES.....	198
6.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	199
	REFERÊNCIAS.....	201
	ANEXO 1 - ESCALAS ORIGINAIS EM INGLÊS	213
	ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO NO IDIOMA ORIGINAL INGLÊS.....	215
	ANEXO 3 - TRADUÇÃO COMPARATIVA ESCALAS - INGLÊS PARA O PORTUGUÊS.....	217
	ANEXO 4 - TRADUÇÃO REVERSA E COMPARAÇÃO COM ESCALAS ORIGINAIS - PORTUGUÊS PARA O INGLÊS	222
	ANEXO 5 - TABELA REFERENTE AO TESTE DE BONFERRONI (COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS) - VARIÁVEL DE CONTROLE COVID-19	225
	APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO FINAL DE PESQUISA	227

1. INTRODUÇÃO

A tomada de decisões é parte inerente da realidade humana e fundamental nos processos organizacionais pois direciona as ações internas que serão tomadas, por isto, ela pode ser considerada vital para a existência e sobrevivência das organizações (VARGAS, 2010). Os gestores organizacionais fazem muitos tipos de escolhas o tempo todo que às vezes são ousadas, às vezes incrementais, às vezes mantêm o status quo e às vezes não são escolhas em si, mas sim uma falha em gerar e considerar escolhas (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA JR., 2009).

Com base nestas escolhas eles agem e estas ações são baseadas em suas próprias experiências, repertórios, aspirações, conhecimento de alternativas e valores (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA JR., 2009). Sendo assim, o termo *decisão* pode ser definido como um compromisso específico do tomador de decisão com uma ação da qual poderá resultar em consequências positivas, negativas ou neutras (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

Embora pareça implícito que as ações e decisões do tomador de decisão “gestor” possa causar efeito nos resultados organizacionais, segundo Finkelstein, Hambrick e Cannella Jr (2009) esta questão ainda é um pouco controversa na literatura principalmente quando se trata de altos executivos. Mas percebe-se que, com a dinâmica do ambiente mudando constantemente, fazer as escolhas certas e no momento certo, com base em critérios apropriados e alinhados, tornou-se um fator crítico de sucesso ou até mesmo de sobrevivência organizacional (VARGAS, 2010).

Isto porque existem muitos tipos de decisões a serem tomadas no meio organizacional que são correlacionadas entre as áreas, como é o caso das decisões estratégicas que geralmente envolvem uma ampla gama de decisões podendo impactar toda a organização. Sendo assim, algumas decisões específicas como as que se referem à estratégia de marketing, podem ter impactos significativos sobre outras áreas funcionais da empresa (JOCUMSEN, 2004).

Por estarem intimamente ligadas às decisões logísticas e financeiras, as decisões estratégicas de marketing são de importância significativa para a empresa em termos de negócios, desempenho financeiro e sobrevivência a longo prazo (JOCUMSEN, 2004). Logo, uma decisão assertiva ou equivocada sobre a estratégia de marketing da empresa pode ser um fator-chave para se manter no mercado

(BOCCONCELLI et al., 2016). Deste modo, fazer as escolhas certas referente a estratégia de marketing é um ponto crítico para o sucesso organizacional.

Visto que os gestores são os responsáveis pelas decisões estratégicas, que incluem as de marketing, e que as suas decisões podem impactar o meio organizacional de algum modo, a literatura buscou identificar o seu papel neste contexto e apontou alguns fatores que podem influenciar a sua tomada de decisão no ambiente organizacional (HOWARD, 1976; HUNT et al., 1989; WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997). Dentre os fatores que podem impactar a forma como a tomada de decisão estratégica de marketing é conduzida, foi considerado tanto o contexto interno (do qual incluiu as características associadas ao tomador de decisão e ao negócio ou organização em si), quanto o contexto externo à organização (JOCUMSEN, 2004).

Um dos fatores relatados na literatura que podem impactar a tomada de decisão do gestor são as informações usadas como premissas de sua decisão, sejam elas provenientes da experiência passada e as provenientes da percepção do ambiente atual (HOWARD, 1976). Outro fator é o aspecto cognitivo do indivíduo que é o processo pelo qual ele percebe e processa as informações traduzindo para si mesmo o sentido do que é percebido (HOWARD, 1976; WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997). Neste sentido, alguns autores sugerem que o estilo cognitivo do gestor pode gerar variações nas suas preferências estratégicas e nas decisões organizacionais (HUNT et al., 1989; WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997), inclusive no que se refere às questões de marketing.

A partir do estilo cognitivo, surgiu o conceito dos estilos de tomada de decisão que é outro aspecto influente nas decisões organizacionais (NUTT, 1993; SCOTT; BRUCE, 1995; DRIVER; BROUSSEAU; HUNSAKER, 1998), caracterizado como um padrão habitual do indivíduo usado na tomada de decisão (DRIVER, 1979) que considera não somente como o indivíduo processa as informações mas também como ele resolve um determinado problema (ROWE; MASON, 1987).

A abordagem dos estilos de tomada de decisão já foi utilizada na literatura de marketing (LOW; MOHR, 2001; GHAZI A; HU, 2016), mas considerando o papel relevante destas decisões estratégicas na contribuição para o sucesso competitivo das empresas (BROOKSBANK et al., 2003), ela ainda foi pouco explorada. Além disto, ainda não se sabe ao certo se as variações de estilo de tomar decisões do gestor podem refletir no modo como as estratégias de marketing são desenvolvidas e implementadas.

Embora a abordagem dos estilos não tenha uma grande quantidade de estudos na área de marketing, foram identificados outros fatores individuais que podem influenciar a estratégia de marketing na organização. Fatores motivacionais e a propensão a risco do gestor demonstraram que podem influenciar na criatividade deste tipo de estratégia (ANDREWS; SMITH, 1996), assim como o comprometimento do gestor demonstrou impactar o sucesso da sua implementação (NOBLE; MOKWA, 1999).

Isto demonstra que o gestor tem um papel importante para que sejam desenvolvidas estratégias de marketing criativas e bem implementadas. Mas ainda resta saber se a maneira como ele toma decisões pode gerar variações na criatividade e na efetiva implementação destas estratégias, e por consequência, nos resultados organizacionais visto que ele é o responsável pelas decisões.

Visto que outros fatores individuais demonstraram que podem influenciar a estratégia de marketing e os resultados da organização (HUNT et al., 1989; ANDREWS; SMITH, 1996; NOBLE; MOKWA, 1999), este estudo argumenta que estas variações de estilo de tomar decisões do gestor possam ter algum impacto nas decisões tomadas refletindo na criatividade e no sucesso da implementação da estratégia de marketing e consequentemente no desempenho organizacional. Desta forma, o principal objetivo deste estudo é *verificar qual o impacto dos estilos de tomada de decisão do gestor na criatividade e na efetividade da implementação da estratégia de marketing e, por consequência, no desempenho organizacional.*

A aplicação prática deste estudo foi feita no contexto de micro, pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras do setor de comércio e serviços visto que a literatura aponta que estas empresas falham por não ter uma compreensão clara do mercado e por ter atividades de marketing limitadas (GILMORE; CARSON, 2018). Outra questão é que nestas empresas geralmente o principal tomador de decisões organizacionais é o próprio sócio proprietário da empresa (BOCCONCELLI et al., 2016), então, analisar o estilo de tomada de decisão destes gestores parece apropriado para verificar impactos organizacionais. Além disto, faz-se necessário dar suporte para estas empresas pois elas foram profundamente afetadas pela crise mundial devido ao COVID-19 em 2020 principalmente devido à suas restrições de recursos e por terem sido as mais expostas aos riscos da pandemia o que ameaçou sua sobrevivência no mercado (CEPEL et al., 2020; WANG et al., 2020).

Desta forma o próximo tópico apresenta a problemática a ser trabalhada neste estudo bem como as principais lacunas teóricas existentes na literatura que abrangem as temáticas utilizadas e qual a contribuição a ser alcançada por este estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao confrontar a literatura é possível notar que a abordagem do estilo de decisão já foi utilizada nos estudos organizacionais (JAMIAN; SIDHU; APERAPAR, 2011; MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014a; GHAZI A; HU, 2016; OYEWOBI; WINDAPO; ROTIMI, 2016; ORLANDI; PIERCE, 2020) demonstrando que a tomada de decisão é um aspecto fundamental do comportamento gerencial e que a noção de estilo é proporcional aos paradigmas de diferenças individuais (SPICER; SADLER-SMITH, 2005). Contudo, apesar da relevância dos aspectos individuais nos processos organizacionais (HUNT et al., 1989; WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997; WIERENGA, 2011) e da importância do estilo de tomada de decisão do gestor (NUTT, 1986; ROWE; MASON, 1987; DRIVER; BROUSSEAU; HUNSAKER, 1998; SPICER; SADLER-SMITH, 2005), os estudos organizacionais existentes utilizando esta abordagem são limitados.

Também é possível perceber que a maior parte da literatura sobre estilo de tomada de decisão na área de negócios foca no estilo de tomada de decisão do consumidor e não dá tanta ênfase para o gestor (NAYEEM; CASIDY, 2015; KUMAR; VOHRA; DANGI, 2017; KUMARN; JORDAAN; VAN HEERDEN, 2018; SANDELL, 2019). Além disso, os estudos existentes sobre estilo de tomada de decisão do gestor tem, na sua maioria, foco em estratégia e gestão organizacional de uma forma geral (CHERMACK; NIMO, 2008; HSU; HUANG, 2011; MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014a; TORRES; AUGUSTO, 2017; WOODS; DANES; UHALT, 2019) apesar das áreas como o marketing também merecerem atenção por terem um papel fundamental quando se trata de sobreviver no mercado.

Não obstante, dos poucos estudos que relacionaram os estilos do gestor com conceitos da área de marketing foram encontradas divergências nos resultados. Enquanto alguns encontraram relações significativas dos estilos com alguma variável de marketing (ex: LOW; MOHR, 2001), outros não encontraram resultados significativos (ex: GHAZI A; HU, 2016). Isto demonstra que existem inconsistências quando se refere ao estilo de tomada de decisão do gestor e sua influência nas

variáveis de marketing. Desta forma, nota-se uma questão mal resolvida na literatura que portanto é a *primeira lacuna teórica encontrada*.

Visto que o gestor tem um papel importante nas organizações, a literatura vem apontando a necessidade de verificar aspectos do seu comportamento quando se trata da tomada de decisão estratégica de marketing (WIERENGA, 2011; MORGAN et al., 2019). Em virtude da carência e inconsistência nos estudos que abordam os estilos de tomada de decisão na literatura de marketing, este estudo visa preencher esta lacuna analisando esta temática com aspectos da criatividade e da efetividade da implementação da estratégia de marketing.

Estas variáveis foram escolhidas porque também percebem-se algumas questões controversas. De acordo com os autores Slater, Hult e Olson (2010) existe uma tensão entre a *criatividade* (grau de inovação) e a *implementação* (grau de produtividade) da estratégia de marketing e por isto estudiosos questionam se é possível para as organizações serem inovadoras e ao mesmo tempo produtivas em suas estratégias. Desta forma os estudos se fragmentam entre as duas abordagens e ainda não existe um consenso se elas acontecem simultaneamente ou uma depois da outra (SLATER; HULT; OLSON, 2010).

Alguns estudos colocam a implementação da estratégia como consequência da formulação, sendo a criatividade considerada uma vertente do processo de formular (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; HASSAN et al., 2013). Por outro lado, existem estudos que consideram a criatividade da estratégia uma consequência do processo de formação da estratégia de marketing (MENON et al., 1999; TOALDO; LUCE, 2011). Contudo, existem aqueles que acreditam que o processo de formulação (planejamento) e implementação da estratégia estão intimamente ligados à criatividade das improvisações e adaptações à estratégia e que podem ocorrer simultaneamente como uma resposta adaptativa da organização aos eventos do dia-a-dia (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001). Isto demonstra que um resultado de marketing específico não pode ser atribuído de forma independente a um ou a outro, portanto, devem ser trabalhados em conjunto (SLATER; HULT; OLSON, 2010).

Seguindo esta forma unificada alguns estudos verificaram se a adoção de diferentes orientações estratégicas da organização poderia refletir na percepção do gestor sobre o impacto da criatividade e da implementação efetiva da estratégia de marketing no desempenho organizacional (SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAEEM; NAWAZ; ISHAQ, 2012; ISHAQ; HUSSAIN, 2016). O resultado demonstrou que o uso

de diferentes tipos de estratégias por parte dos gestores interfere no impacto que a criatividade de marketing e a efetiva implementação desta estratégia exercem no desempenho organizacional.

Embora existam estudos como estes, o foco não se concentrava no indivíduo gestor e sim na orientação estratégica da empresa. Nota-se então que a literatura carece de estudos que verifiquem estas duas abordagens sob a perspectiva do gestor e como eles analisam estas questões. Na verdade, o que se encontra na literatura são estudos fragmentados que demonstram a influência de suas características pessoais sobre uma destas variáveis (ANDREWS; SMITH, 1996; NOBLE; MOKWA, 1999; WADDEN, 2011), mas não sobre ambas, sendo portanto uma *segunda lacuna teórica*.

Visto que os aspectos pessoais do gestor já demonstraram que podem ter algum impacto sobre a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia de marketing de forma isolada, este estudo analisa a abordagem dos estilos de tomada de decisão de forma integrada com estas duas variáveis. Considera-se portanto que estas duas perspectivas acontecem simultaneamente e devem ser observadas em conjunto (SLATER; HULT; OLSON, 2010). Deste modo será possível verificar se o estilo do gestor exerce alguma influência sobre elas.

Além disto, também será analisado se as diferenças no estilo do gestor poderão impactar diretamente ou indiretamente o desempenho organizacional pois ainda existem variações nos resultados encontrados na literatura. Em 2008, Chermack e Nimo já haviam destacado que não estava claro se o estilo de tomada de decisão está vinculado ao desempenho da organização. Contudo, alguns estudos mais recentes continuam a apresentar resultados incongruentes (MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014a; OYEWABI et al., 2016). Além destas inconsistências nos resultados dos estilos não foram encontrados estudos na literatura de marketing que testaram esta relação com desempenho, sendo portanto uma *terceira lacuna teórica*.

Sendo assim, o presente estudo se encarrega de testar as relações dos estilos de tomada de decisão dos gestores com a criatividade de marketing e a efetividade da implementação da estratégia para entender seus impactos no desempenho organizacional. Sua maior contribuição é uma nova abordagem a ser acrescentada à literatura de marketing buscando resolver inconsistências anteriores e questões mal resolvidas na literatura. Além disto, este conhecimento pode ajudar aos gestores a entender se o modo como eles tomam decisões pode influenciar questões de

marketing e por consequência o desempenho da organização e, a partir disto, podem procurar tomar decisões de modo mais consciente.

Por fim, pode-se dizer que o contexto escolhido é propício para o estudo proposto pois muitas empresas de micro, pequeno e médio porte (PMEs) falham na execução da estratégia de marketing (JOCUMSEN, 2004). Estas falhas muitas vezes ocorrem porque os gestores destas empresas demonstram ter menos expertise nesta área (LAGAT; FRANKWICK, 2017). Além disto, estas empresas possuem recursos mais limitados em comparação com as grandes (GILMORE, 2011) e foram as mais afetadas pela crise do COVID-19 (CEPEL et al., 2020), portanto merecem atenção.

Visto que as decisões estratégicas nas micro, pequenas e médias empresas (PMES) geralmente são tomadas pelos próprios sócios proprietários e podem tender a basear-se em seus palpites pessoais (CHILD; HSIEH, 2014), analisar os estilos de tomada de decisão destes gestores pode ajudar a entender uma das causas de resultados bem ou mal sucedidos. Neste sentido, o presente estudo busca contribuir com o conhecimento destinado a estas empresas, a partir da perspectiva do gestor ao verificar seus estilos de tomar decisões, para entender a criatividade e a efetividade da implementação das suas estratégias de marketing e os seus resultados de desempenho.

A fim de avançar o conhecimento sobre as tomadas de decisões estratégicas de marketing e cobrir as lacunas acima expostas, o presente estudo busca a resposta para o seguinte problema de pesquisa: *Qual o impacto dos estilos de tomada de decisão do gestor nas estratégias de marketing e nos resultados organizacionais?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Visto o problema de pesquisa a ser resolvido o objetivo principal deste estudo é:

Verificar qual o impacto dos estilos de tomada de decisão do gestor na criatividade e na efetividade da implementação da estratégia de marketing e, por consequência, no desempenho organizacional.

1.2.2 Específicos

Para ser possível alcançar o objetivo geral deste estudo, será necessário analisar cada uma das relações destacadas abaixo que são os objetivos específicos deste estudo:

a) Verificar a influência dos estilos de tomada de decisão do gestor no desempenho organizacional;

b) Verificar a influência dos estilos de tomada de decisão do gestor na criatividade de marketing e na efetividade da implementação da estratégia;

c) Verificar o impacto da criatividade de marketing e da efetividade da implementação da estratégia de marketing no desempenho organizacional;

d) Analisar o efeito mediador da criatividade de marketing e da efetividade da implementação da estratégia na relação entre os estilos de tomada de decisão do gestor e o desempenho organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Para justificar a temática escolhida neste estudo, demonstramos a partir da literatura a necessidade de aprofundamento no tema (justificativa teórica), assim como sua importância ao contribuir com a prática de gestão (justificativa prática).

1.3.1 Justificativa teórica

Os indivíduos, em especial os gestores, são essenciais para a tomada de decisões nas organizações (DEAN; SHARFMAN, 1996; WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997; WIERENGA, 2011) que é uma parte fundamental da vida organizacional. De acordo com Dean e Sharfman (1996) os processos de decisão impactam na eficácia da tomada de decisão estratégica e os gestores têm o poder de influenciar o sucesso destas decisões e, portanto, o destino de suas organizações. Da mesma forma que o indivíduo, as escolhas estratégicas de marketing são importantes para as organizações por serem as decisões no domínio do marketing que podem ter maior impacto no desempenho organizacional de longo prazo (seja para melhor ou para pior) (VARADARAJAN, 2010).

Apesar da relevância da tomada de decisão do indivíduo os autores Scott e Bruce (1995) destacaram que a maior parte das pesquisas teóricas e empíricas se concentraram em aspectos da tarefa de decisão e da situação da decisão e relativamente pouca atenção empírica foi dada às características do tomador de decisão que possam influenciar os resultados das decisões. Da mesma forma, na literatura de marketing, Wierenga (2011) apontou que pouca ênfase foi dada no comportamento do tomador de decisões de marketing e isto também se mostra presente na realidade de pequenas e médias empresas (PMEs) (JOCUMSEN, 2004; GILMORE, 2011; GILMORE; CARSON, 2018).

Segundo Gilmore e Carson (2018) existe uma divisão de esforços na literatura, onde os estudos sobre empreendedorismo tendem a se concentrar no empreendedor/gestor (e sua tomada de decisões) como unidade de análise e os estudos sobre as PMEs tendem a se concentrar na empresa como unidade de análise, embora se reconheça que os costumes, os hábitos e a tomada de decisões do gestor permeiam os negócios das PMEs. Desta forma, os estudos sobre a eficiência de marketing em PMEs geralmente não deram muita atenção para o tomador de decisões (GILMORE; CARSON, 2018). Além disto, ainda que as decisões estratégicas de marketing sejam geralmente inseparáveis de outras decisões relacionadas à empresa (GILMORE, 2011), pouco se sabe sobre a contribuição do marketing para a tomada de decisões estratégicas bem-sucedidas (BROOKSBANK; SUBHAN; MILLER, 2018).

Em virtude da carência de estudos que incorporem aspectos individuais e a tomada de decisão estratégia de marketing, a literatura aponta a necessidade de maiores investigações sobre o papel do indivíduo neste processo (WIERENGA, 2011; GHAZI A; HU, 2016; YANG; GABRIELSSON, 2017; GILMORE; CARSON, 2018). Recentemente os autores Morgan et al. (2019) recomendaram pesquisas futuras para esclarecer o impacto do viés no nível individual na tomada de decisão estratégica de marketing assim como as suas consequências, reforçando assim esta necessidade.

No caso das micro, pequenas e médias empresas, em que o poder principal de tomada de decisão geralmente reside em um único indivíduo, que é o gestor e/ou sócio proprietário do negócio (JOCUMSEN, 2004), esta necessidade de estudos se torna ainda mais proeminente, visto que um erro gerencial estratégico pode causar danos irreversíveis. Portanto, percebe-se que existe espaço para serem desenvolvidos novos estudos sobre a tomada de decisão estratégica de marketing

dos gestores de PMEs para verificar o impacto destas decisões nos resultados organizacionais.

Neste sentido, a literatura demonstra que quando os gestores decidem investir em *estratégias mais criativas* de marketing e em sua *devida implementação* poderá haver uma melhora no desempenho da empresa (MENON et al., 1999; SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAEEM et al., 2011; HASSAN et al., 2013). Segundo Andrews's e Smith (1996) quando a oferta é diferenciada das alternativas concorrentes e o *marketing criativo* sustenta e facilita esta diferenciação, a lucratividade é afetada. Noble e Mokwa (1999), por outro lado, destacaram que a *implementação* é um elo crítico entre a formulação de estratégias de marketing e a conquista de desempenho superior. Então, as duas abordagens merecem a atenção dos pesquisadores.

As pesquisas sobre a criatividade de marketing e a efetividade da implementação da estratégia geralmente foram aplicadas em grandes organizações e algumas delas abordaram o impacto que os fatores relacionados ao indivíduo podem exercer sobre estas variáveis (embora de forma isolada). Fatores individuais como a motivação do gestor (ANDREWS; SMITH, 1996), e as suas características pessoais (WADDEN, 2011) são alguns dos fatores demonstrados que podem influenciar a criatividade de marketing. Da mesma forma, alguns estudos apontaram o papel do gestor para o sucesso da implementação da estratégia de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999; THORPE; MORGAN, 2007). Devido a isto, presume-se que o estilo de tomada de decisão do gestor possa ser um dos fatores individuais que influenciam a criatividade de marketing e a efetividade de implementação da estratégia. Contudo, não foram encontrados na literatura estudos que analisaram estas abordagens sob este aspecto.

Visto isto, o presente estudo pretende contribuir com a literatura da seguinte forma: Primeiro, este reconhece a importância do gestor para a organização e considera o seu estilo de tomada de decisão como um dos seus vieses por ser basear no hábito do indivíduo e isto pode contribuir com o entendimento do fator individual. Segundo, como existem poucos estudos que exploram o estilo de tomada de decisão no domínio do marketing, o uso desta abordagem é uma nova perspectiva que será acrescentada para a literatura de marketing. Terceiro, visto que a literatura de pequenas e médias empresas (PMEs) não concentrou seus esforços em estudos sobre o tomador de decisão este estudo contribuirá para o conhecimento dos gestores destas empresas. Quarto e último, este estudo busca averiguar se o estilo do gestor

impacta na criatividade de marketing, na efetividade da implementação da estratégia e no desempenho da organização e, com isto, identificar decisões mais favoráveis para cada um destes aspectos.

1.3.2 Justificativa prática

Sabe-se que os erros e vieses (ex. uma escolha frustrada) são elementos integrais da tomada de decisão humana incluindo aqueles dos gestores de marketing, e que esses vieses e erros podem ter implicações de longo alcance, logo, se mais informações sobre a tomada de decisões de marketing impedirem esses erros e vieses isso seria muito benéfico para as organizações (WIERENGA, 2011). A maior vantagem para os gestores no desenvolvimento de estudos sobre o tema é que podem servir como fonte de informação para aqueles que buscam conhecimento para aperfeiçoar suas escolhas, minimizar riscos e erros, desenvolver estratégias competitivas e por fim, identificar o que impacta o desempenho da organização.

Este conhecimento pode ser ainda mais vantajoso para gestores de pequenas e médias empresas (PMEs) que geralmente tomam as decisões de marketing de maneira integrada com as demais decisões da organização. As PMEs tem características únicas que as diferenciam das grandes organizações e estas podem ser determinadas especialmente pelas características e comportamentos inerentes do empreendedor / gestor que é o responsável pelas decisões (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001).

Visto que os gestores têm um papel relevante nestas empresas as suas decisões podem ter uma margem de erro muito baixa em comparação com as grandes organizações, isto significa que o impacto de uma escolha errada pode ser irreversível. Então, se os gestores das PMEs adquirirem conhecimento para *aprimorar suas decisões estratégicas*, inclusive as de marketing, eles podem reforçar o que fazem bem, capitalizando melhor seus pontos fortes como expertise, experiência e intuição (WIERENGA, 2011), e promover melhorias onde ainda não está satisfatório.

As decisões a respeito da estratégia de marketing podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva a longo prazo e para o sucesso das organizações em especial as pequenas e médias empresas (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001; BROOKSBANK et al., 2003; JOCUMSEN, 2004; GILMORE, 2011; BOCCONCELLI et al., 2016) que são as mais vulneráveis às mudanças no mercado principalmente por

suas limitações de recursos. Por outro lado, a literatura destaca que a falha no marketing pode bloquear o caminho para as metas estabelecidas pelo plano estratégico (JAIN, 2000). Portanto, é importante que os gestores aperfeiçoem suas decisões estratégicas de marketing para adequá-las ao que for melhor para a empresa de modo que estejam alinhadas aos objetivos que querem ser alcançados por ela.

Um modo de aperfeiçoar suas decisões é aprender sobre seu comportamento através da análise dos seus *estilos de tomada de decisão*. Segundo Driver, Brousseau e Hunsaker (1998) para que os gestores sejam eficazes e bem-sucedidos eles devem: entender seus próprios estilos de tomada de decisão e quais costumam usar em cada situação; saber identificar, entender e trabalhar com os diversos estilos das pessoas; e combinar seus próprios estilos com os tipos de trabalho para os quais são mais adequados. De acordo com estes autores, os gestores muitas vezes fracassam não porque tomam decisões erradas e sim porque a maneira como decidem cria problemas, ou seja, às vezes demoram demais para agir e às vezes agem rápido demais (DRIVER; BROUSSEAU; HUNSAKER, 1998). Sendo assim, os gestores que conhecerem seus estilos podem estar um passo à frente para tomar decisões na hora certa e de modo consciente em relação aos riscos a fim de minimizá-los.

Com seus gestores mais informados tomando decisões mais conscientes as PMEs podem se beneficiar com melhores resultados beneficiando também a economia dos países principalmente por suas ofertas de empregos e propostas inovadoras de negócios (JOCUMSEN, 2004; GILMORE, 2011; GILMORE; CARSON, 2018). Isto porque por elas terem limitações de recursos elas tendem a ser mais criativas, inovadoras e flexíveis do que as maiores (BOCCONCELLI et al., 2016).

Contudo, de acordo com Gilmore, Carson e Grant (2001), o marketing das PMEs é casual e informal por causa da maneira aleatória e caótica que seus gestores e proprietários fazem negócios e tomam decisões. Então, presume-se que as estratégias de marketing destas empresas sejam informais e não estruturadas o que pode gerar desorganização e falta de efetividade na sua implementação. Portanto, o conhecimento dos estilos de tomada de decisão por parte dos gestores pode lhes permitir identificar prováveis razões de sucesso ou insucesso das suas decisões estratégicas e as razões para a falta de criatividade e de efetividade na implementação da estratégia o que pode lhes auxiliar em futuras decisões de modo que optem por uma decisão mais assertiva ajustando o que for necessário.

Dadas as restrições que os gestores enfrentam e o caráter criativo e informal das PMEs é imperativo que eles analisem cuidadosamente em quais dessas atividades (criatividade ou efetividade da implementação) irão investir, quais vão desenvolver capacidades e quais devem organizar (SLATER; HULT; OLSON, 2010). Isto porque, segundo Naeem et al. (2011), as organizações podem alcançar desempenho superior dependendo de até que ponto seus gestores criam *estratégias criativas* de marketing e trazem perfeição com uma *execução bem-sucedida*. Isto é, os gestores podem contribuir no processo criativo e na implementação efetiva da estratégia de marketing que pode resultar na melhora do desempenho organizacional e na vantagem competitiva (OYEWObI; WINDAPO; ROTIMI, 2016).

Visto o importante papel do gestor para a promover a criatividade de marketing e a implementação efetiva da estratégia ter a consciência de como se comportam em situações de decisão (por meio dos estilos) pode ajudá-los a ver com mais clareza o que tem mais necessidade de investimento de recursos e assim descobrir quando ele precisa investir em cada uma delas para melhorar o desempenho organizacional. Conclui-se então que este conhecimento pode ser usado como ponto chave para melhorar os resultados visto que uma habilidade ou competência gerencial pode ser desenvolvida, pois não é necessariamente inata (GILMORE, 2011).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visto o problema de pesquisa desenvolvido bem como os objetivos e justificativas deste trabalho apresenta-se um resumo do que compõe as próximas seções:

- O Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica, as hipóteses de pesquisa e o modelo teórico desenvolvido;
- O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar a pesquisa;
- O Capítulo 4 aborda o contexto do setor pesquisado;
- O Capítulo 5 apresenta os resultados encontrados e as discussões dos mesmos;
- E o Capítulo 6 aborda as considerações finais deste estudo com as contribuições, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo refere-se à fundamentação teórica e empírica a respeito das variáveis de estudo para um melhor entendimento dos conceitos e também do que já foi pesquisado a respeito. Ele está subdividido em duas etapas. A primeira contém a parte conceitual dos construtos e os estudos anteriores de cada um deles e a segunda contém a análise crítica do que já foi estudado com a derivação de hipóteses que serão testadas.

2.1 ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

2.1.1 Conceitos e Definições

A tomada de decisão é um fenômeno complexo e não há acordo entre os estudiosos sobre como medir e avaliar o seu desempenho, mas o estilo de tomada de decisão é uma entre muitas maneiras possíveis de investigar esse fenômeno (CHERMACK; NIMO, 2008). Apesar da falta de acordo em como medir o desempenho da tomada de decisão, há um consenso na literatura de que existem dois modos diferentes de como as pessoas pensam e raciocinam baseados em dois sistemas cognitivos distintos: o intuitivo e o analítico; assim, pode-se dizer que a tomada de decisão pode ser baseada em *intuição e/ou análise* (WIERENGA, 2011).

Neste sentido, Kahneman (2012) classificou estes dois modos de pensar como Sistema 1 e 2. O Sistema 1 (intuitivo) é rápido e automático, opera com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário, ou seja, funciona inconscientemente (WIERENGA, 2011; KAHNEMAN, 2012). Em contrapartida, o Sistema 2 (analítico) é lento, esforçado, controlado, opera de modo consciente e ordenado e pode ser associado com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração (WIERENGA, 2011; KAHNEMAN, 2012). Assim, os indivíduos podem ser classificados como consistentemente analíticos ou intuitivos na avaliação e coleta das informações (HUNT et al., 1989) e este fator cognitivo pode influenciar a sua tomada de decisões (WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997).

Além disso, segundo Howard (1976), as informações que o gestor utiliza para a sua tomada de decisão são baseadas em suas crenças e conhecimentos

acumulados pela sua *experiência passada* e também provenientes da sua percepção das condições do *ambiente atual*. A escolha individual ocorre num ambiente de “pressupostos” – premissas que são aceitas pelo indivíduo como bases para sua escolha – e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses “pressupostos” (SIMON, 1965). Assim, os indivíduos variam seu comportamento de acordo com a situação enfrentada (SCOTT; BRUCE, 1995) sem infringir estes limites.

Conforme a Teoria da Racionalidade Limitada de Simon (1965), o comportamento real do indivíduo não alcança a racionalidade total pois ele não possui o conhecimento completo e antecipado das *consequências* associadas a cada uma das alternativas de escolha (e quando elas são antecipadas são feitas de *maneira imperfeita*); e ele também não possui conhecimento de todas as *opções possíveis* de comportamentos alternativos, com isso, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração (SIMON, 1965). Logo, o indivíduo só poderia atingir a racionalidade se estabelecesse uma *função-utilidade* de acordo com as prováveis consequências de sua ação para escolher a alternativa que conduzisse ao conjunto de consequências de sua preferência (MARCH; SIMON, 1967).

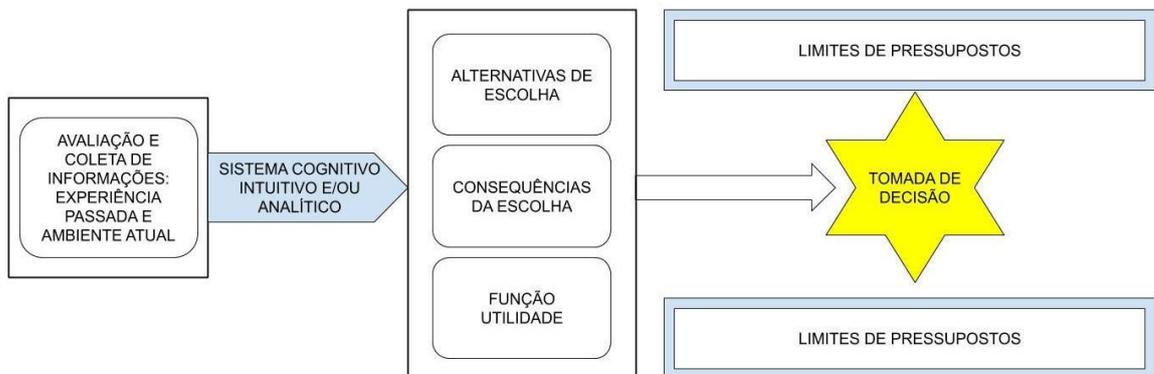
Neste sentido, o indivíduo só pode alcançar a racionalidade total nas suas escolhas quando tiver conhecimento completo das alternativas e suas consequências e tiver uma classificação por ordem de utilidade destas consequências, desta forma, ele estaria fazendo uma *escolha ótima* (MARCH; SIMON, 1967). Como a racionalidade completa é limitada pela ausência deste conhecimento (SIMON, 1965) pode-se dizer que “o processo decisório humano, seja no íntimo do indivíduo, seja na organização ocupa-se da descoberta e seleção de *alternativas satisfatórias*” (MARCH; SIMON, 1967, p. 199) (que possuem padrões com os requisitos mínimos a ser preenchidos); e “somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de *alternativas ótimas*” (MARCH; SIMON, 1967, p. 199) (que possuem padrões que permitam a comparação de todas as alternativas para a seleção da alternativa preferível e que melhor atenda a esses padrões).

Diante do exposto até aqui pode-se dizer que os indivíduos almejam alcançar a racionalidade total e as escolhas ótimas, porém, “a procura do ótimo requer processos mais complexos, em várias ordens de grandeza, do que os necessários à realização do satisfatório” que é muito mais simples (MARCH; SIMON, 1967, p. 199). Contudo, em ambos os casos esta busca pelo conhecimento envolve a avaliação e coleta de informações provenientes da experiência passada e do ambiente atual

(HOWARD, 1976) que são processadas por dois sistemas cognitivos diferentes (analítico e intuitivo) (KAHNEMAN, 2012) que ajudarão na identificação de alternativas e de suas consequências podendo causar variações de comportamento e influenciar a tomada de decisões (WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997). Estas variações, por sua vez, são fixadas dentro dos limites de pressupostos do indivíduo (SIMON, 1965) e ocorrem de acordo com a situação enfrentada (SCOTT; BRUCE, 1995) pois o indivíduo vai avaliar o que lhe é útil naquele determinado momento.

O raciocínio exposto pode ser visualizado de forma gráfica para facilitar o entendimento:

FIGURA 1 - DESENHO DA TOMADA DE DECISÃO



Fonte: Elaborado pela Autora (2020) com base nos autores citados

Como se pode ver, a “tomada de decisões é um fenômeno complexo” (CHERMACK; NIMO, 2008, p. 367) e muitas coisas estão envolvidas até que a decisão seja tomada. Visto que os sistemas cognitivos do indivíduo demonstram ser um dos fatores que influenciam as tomadas de decisões (WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997) e que os gestores são os responsáveis pelas decisões estratégicas nas organizações, pode-se dizer que o seu estilo cognitivo possivelmente exerce algum impacto na realidade organizacional.

Vendo por este lado, surgiu a Teoria do *Upper Echelons* (ou Alto Escalão) (HAMBRICK; MASON, 1984) que traz a perspectiva de construção da realidade do executivo (gestor). Esta teoria, sob o olhar da racionalidade limitada, parte do pressuposto de que existe um processo na escolha estratégica que inicia com uma situação estratégica a ser resolvida que surge dos estímulos do ambiente externo ou interno à organização (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA JR., 2009). A partir da situação a ser resolvida, os fatores relacionados ao executivo que fará a escolha

(como fatores psicológicos e experiências observáveis) serão determinantes para o processo de filtragem das informações pois limitará a visão do indivíduo, a seleção do que foi percebido e a sua interpretação dos fatos, levando assim à construção de uma realidade e, posteriormente, à uma escolha estratégica que irá determinar o desempenho organizacional (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA JR., 2009). Sendo assim, pode-se dizer que a Teoria do *Upper Echelons* considera que a organização é reflexo de seus altos executivos.

Seguindo esta lógica, os resultados da organização (escolhas estratégicas e desempenho) são parcialmente previstos pelas características de seus gestores (HAMBRICK; MASON, 1984) dentre as quais estão os fatores psicológicos que incluem o seu estilo cognitivo. Logo, a premissa central desta teoria é que as experiências, valores, personalidades e estilos cognitivos dos executivos influenciam muito suas interpretações das situações que enfrentam, que por sua vez, afetam suas escolhas, e conseqüentemente o desempenho organizacional (HAMBRICK, 2007; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA JR., 2009).

Dado que, segundo esta teoria, os estilos cognitivos são um dos fatores psicológicos que influenciam este processo de escolha e os resultados organizacionais, e, uma vez que os gestores possuem estilos pessoais de tomar decisões (que derivam dos estilos cognitivos), esta é mais uma característica individual a ser considerada que pode influenciar as decisões na organização. Esta abordagem se refere a como ele processa as informações e como ele resolve um determinado problema (ROWE; MASON, 1987) e é uma dentre as diferentes formas de medir o desempenho da tomada de decisão (CHERMACK; NIMO, 2008).

Segundo os autores Scott e Bruce (1995) o estilo de tomada de decisão é um padrão aprendido de resposta habitual exibido por um indivíduo quando confrontado com uma situação de decisão, ou seja, não é um traço de personalidade mas uma propensão baseada no hábito de reagir de determinada maneira em um contexto específico que pode variar de acordo com a situação (SCOTT; BRUCE, 1995). Em outras palavras, refere-se aos hábitos aprendidos de tomada de decisão e abrange uma orientação/propensão à ação (CONNOR; BECKER, 2003). Assim, o estilo de tomada de decisão de um indivíduo é sua abordagem natural e habitual (embora aprendida) para efetuar uma escolha e depois agir sobre essa escolha (CONNOR; BECKER, 2003).

Existem diferentes classificações na literatura para os estilos de tomada de decisão e, segundo Driver, Brousseau e Hunsaker (1998), as diferenças entre eles são explicadas por dois fatores chave: o uso da informação disponível e o número de alternativas identificadas para a tomada de decisão. Isto significa que quando o indivíduo se depara com uma situação ele avalia as informações e as alternativas mas percebe e usa estas informações de maneira diferente, dependendo da sua fonte (LOW; MOHR, 2001). Logo, a sua maneira de tomar decisão varia porque as informações e alternativas não serão as mesmas em todas as situações.

Desta forma percebe-se que o estilo de tomar decisões depende de alguns fatores como o modo de pensar do indivíduo, as informações disponíveis, alternativas existentes, avaliação prévia das consequências de suas ações e seus pressupostos (limites pré-estabelecidos). Logo, pode-se dizer que as diferentes variações no seu modo de processar todas estas informações (sistema cognitivo analítico / intuitivo) (SIMON, 1965; HOWARD, 1976; KAHNEMAN, 2012), e a maneira como ele toma decisões reflete nos diferentes estilos de tomada de decisão.

Além disto, as necessidades pessoais, pressões ambientais, demandas de grupo e requisitos de tarefas também são forças que influenciam a maneira como um tomador de decisão responde a uma situação (FOX; SPENCE, 1999). Portanto, ao se deparar com diferentes cenários do qual não é possível prever, o indivíduo pode ter variações no comportamento e no seu estilo de tomada de decisão. Este comportamento flexível é visível na abordagem de Scott e Bruce (1995) em que os indivíduos não confiam em um único estilo de decisão mas variam seu comportamento de acordo com a situação enfrentada.

Segundo a classificação destes autores existem cinco estilos de tomada de decisão: *racional, intuitivo, dependente, espontâneo e evitador*. Vale reforçar que eles destacam que apesar das diferenças entre os estilos eles não são mutuamente exclusivos, ou seja, o indivíduo pode ter mais de um estilo que sofre variação de acordo com o momento. Sendo assim, os cinco estilos são caracterizados por:

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO	CARACTERÍSTICAS
1. Racional	Pesquisa minuciosa e avaliação lógica de alternativas;
2. Intuitivo	Dependência de palpites e sentimentos;
3. Dependente	Busca de conselhos e orientações de outras pessoas;
4. Espontâneo	Tem um senso de imediatismo e um desejo de passar pelo processo de tomada de decisão o mais rápido possível;
5. Evitador	Tentativas de evitar a tomada de decisão;

Fonte: Elaborado pela Autora (2020) baseado em Scott e Bruce (1995)

Com base nas características determinadas por Scott e Bruce (1995), pode-se dizer que estilo racional possui abordagens lógicas e estruturadas para a tomada de decisão (SPICER; SADLER-SMITH, 2005). Além disto, os indivíduos com este estilo se preparam para tomar uma decisão buscando informações relevantes sobre si mesmos e seu ambiente antes de se comprometer com uma decisão específica (GHAZI A; HU, 2016).

Por outro lado, o estilo intuitivo se baseia na confiança em palpites, sentimentos e impressões (SPICER; SADLER-SMITH, 2005). A velocidade da decisão neste estilo é rápida e este é um fator importante desse tipo de tomada de decisão principalmente para capturar oportunidades (GHAZI A; HU, 2016).

Já o estilo dependente se baseia na confiança, no direcionamento e no apoio de outras pessoas (SPICER; SADLER-SMITH, 2005) o que é bom para as relações interpessoais e intrapessoais pois se refere a uma tomada de decisão participativa que favorece o trabalho em equipe e pode resultar em uma decisão de mais qualidade (GHAZI A; HU, 2016).

No caso do estilo evitador, ele se baseia na procrastinação/adiamento ou por evitar tomar decisões (SPICER; SADLER-SMITH, 2005). Os indivíduos que possuem este estilo não querem acreditar em si mesmos ou fazer uma escolha dentre as alternativas e deixam de tomar a decisão, o que é portanto, muito similar ao conceito de indecisão (GHAZI A; HU, 2016).

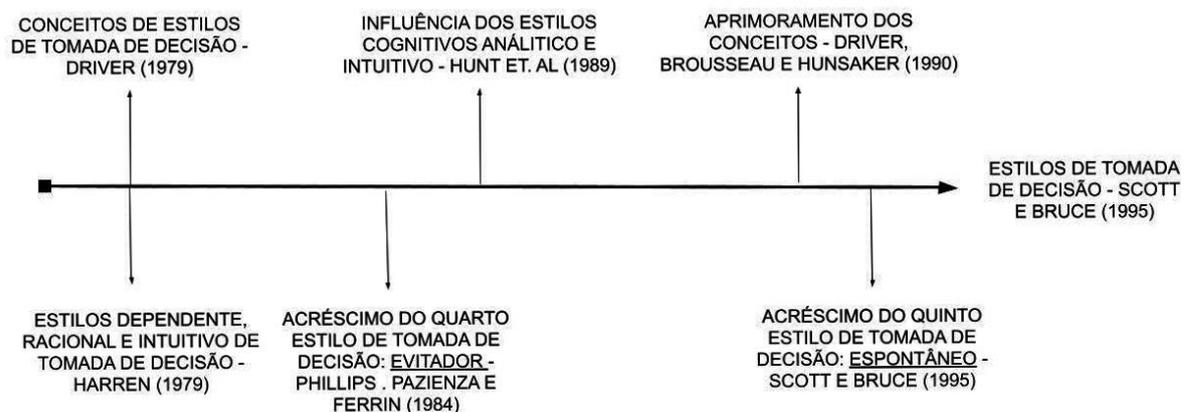
Por fim, o estilo espontâneo é impulsivo e propenso a tomar decisões no “estalo” ou no “calor do momento” (SPICER; SADLER-SMITH, 2005). Esta característica da impulsividade demonstra que os indivíduos são mais propensos a tomar decisões “instantâneas” o que também facilita para que a decisão seja tomada de forma mais rápida (GHAZI A; HU, 2016).

O desenvolvimento de Scott e Bruce (1995) para estes cinco estilos de tomada de decisão considerou quatro estilos apontados pela literatura anterior (que serão demonstradas no próximo tópico) com algumas modificações e adaptações a uma perspectiva comportamental além de expandir o domínio de decisões de carreira para todas as decisões importantes. Assim, os autores aprimoraram as definições dos estilos e desenvolveram um novo instrumento de medição.

2.1.2 Estudos Anteriores - Estilo de Tomada de Decisão

Como visto, estudos anteriores sobre o tema influenciaram a classificação de Scott e Bruce (1995) para os estilos de tomada de decisão, alguns deles foram: os conceitos de estilos (DRIVER, 1979; DRIVER; BROUSSEAU; HUNSAKER, 1990); os estilos de tomada de decisão na carreira (dependente, racional e intuitivo) (HARREN, 1979); o surgimento do quarto estilo (evitador) (PHILLIPS; PAZIENZA; FERRIN, 1984), e a influência dos estilos cognitivos (analítico e intuitivo) (HUNT et al., 1989). Ao aplicar o estudo empírico, os autores identificaram que existia mais um estilo, o espontâneo, completando assim os cinco estilos. A linha do tempo abaixo apresenta as bases teóricas mais relevantes utilizadas por Scott e Bruce (1995):

FIGURA 2 - LINHA DO TEMPO DO ESTUDO DE SCOTT E BRUCE



Fonte: Elaborado pela Autora (2020) baseado em Scott e Bruce (1995)

Além da categorização de Scott e Bruce (1995) tiveram estudos com outras classificações para os estilos de tomada de decisão, como por exemplo Rowe e Mason (1987) e Driver, Brousseau e Hunsaker (1990) demonstrados na figura 3. As categorias de Rowe e Mason (1987) foram criadas com base em quatro grupos de forças que afetam a tomada de decisão de um indivíduo: pressões ambientais, interações com outros membros da organização, requisitos de tarefas e características pessoais (CONNOR; BECKER, 2003). As categorias de Driver, Brousseau e Hunsaker (1998) se baseiam em dois aspectos que parecem prover maior poder para descrever as diferenças chave entre os estilos: o uso da informação e o número de alternativas identificadas. A partir disto, eles avaliaram os graus de compatibilidade e cooperação entre os membros da equipe com base em seus estilos de tomada de decisão (HAMID et al., 2019).

FIGURA 3 - DIFERENTES CLASSIFICAÇÕES DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Além destas classificações, o estudo de Williams e Miller (2002) apresentou outras cinco categorias de tomada de decisão: carismáticos, pensadores, céticos, seguidores e controladores. Segundo eles, estes cinco estilos abrangem uma ampla gama de comportamentos e características, ou seja, cada decisão é influenciada pela razão e pela emoção, mas o peso atribuído a cada um desses elementos durante o processo de tomada de decisão pode variar amplamente, dependendo da pessoa

(WILLIAMS; MILLER, 2002). Essas características e preferências geralmente são definidas no início da carreira de um empresário e evoluem com base na experiência, em outras palavras, as pessoas têm uma tendência natural a um certo estilo de tomada de decisão que é reforçado por sucessos ou que muda após repetidas falhas (WILLIAMS; MILLER, 2002).

No presente estudo, optou-se pela classificação de Scott e Bruce (1995) principalmente por trabalhar com uma perspectiva comportamental da qual tem maior similaridade com os dois modos de pensar de Kahneman (2012) (os aspectos cognitivos analítico ou intuitivo) e a que mais se aproxima do que foi destacado por Wierenga (2011) – da literatura de marketing – a respeito da base da tomada de decisão ser a intuição e/ou análise. Além disto, a base principal da classificação de Scott e Bruce (1995) partiu de estudos dos estilos cognitivos (HUNT et al., 1989), que são um dos fatores que podem influenciar as decisões e resultados organizacionais, segundo a Teoria do Upper Echelons (Alto Escalão). Portanto, a classificação de Scott e Bruce (1995) é a mais apropriada para responder o problema de pesquisa proposto.

Ao revisar a literatura para este estudo, identificaram-se algumas pesquisas na área de negócios que fizeram testes empíricos por meio de hipóteses incluindo os estilos de tomada de decisão ou outras variáveis que tratavam do indivíduo. Alguns focaram no estilo do consumidor (BAKEWELL; MITCHELL, 2006; WESLEY; LEHEW; WOODSIDE, 2006; KIM; YANG; LEE, 2009; CHANG; WU, 2012; KUMAR; VOHRA; DANGI, 2017; MITTAL, 2017; SANDELL, 2019) e outros trabalharam com o estilo do gestor relacionando-o com conceitos de estratégia ou gestão (HUNT et al., 1989; FOX; SPENCE, 1999; CONNOR; BECKER, 2003; SPICER; SADLER-SMITH, 2005; CHERMACK; NIMO, 2008; HSU; HUANG, 2011; MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014b; OYEWABI; WINDAPO; ROTIMI, 2016; ÜLGEN; SAĞLAM; TUĞSAL, 2016).

Alguns estudos trabalharam com o aspecto cognitivo, como o de Hunt et al. (1989) e o de Wierenga e Van Bruggen (1997). Hunt et. al. (1989) confirmou a relação entre o estilo cognitivo (analítico / intuitivo) e as preferências estratégicas ao longo das fases do processo de decisão. Isto significa que dependendo do estilo cognitivo do indivíduo haverá uma tendência a executar um tipo específico de estratégia. Neste sentido, o artigo teórico de Wierenga e Van Bruggen (1997) propôs em seu modelo que o estilo cognitivo (uma das características do tomador de decisão) e as características do problema enfrentado e do ambiente de decisão podem influenciar o modo que os problemas de marketing serão solucionados na organização. Incluir o

estilo cognitivo como influenciador deste processo significa que a maneira que o tomador de decisão (ou gestor) percebe e processa as informações disponíveis pode gerar variações nas decisões de marketing tomadas por ele.

Então, ambos os estudos de Hunt et al. (1989) e de Wierenga e Van Bruggen (1997) consideraram que as escolhas estratégicas organizacionais incorporam vieses individuais influenciados por seu aspecto cognitivo. Contudo, tiveram estudos que adotaram outro tipo de abordagem para tratar do indivíduo, como a dos estilos de gerenciamento e de tomada de decisão (HALEY; HALEY, 1998; FOX; SPENCE, 1999; CONNOR; BECKER, 2003; SPICER; SADLER-SMITH, 2005).

O estudo de Haley e Haley (1998), por exemplo, demonstra como as condições históricas e aspectos culturais do ambiente tem influência nas práticas de negócios; e apresenta similaridades e diferenças entre três países da Ásia no ambiente competitivo que incluem os estilos de gerenciamento e de tomada de decisões estratégicas. Eles argumentam que existem diferenças na tomada de decisão estratégica da Ásia com relação ao Ocidente e que esta variação reforça o fato do ambiente influenciar o estilo de tomada de decisão que será adotado pelo indivíduo e conseqüentemente o estilo de gerenciamento da organização.

As diferenças na tomada de decisão também foram demonstradas no estudo de Fox e Spence (1999) que fizeram uma pesquisa para avaliar os estilos de tomada de decisão dos gerentes, especialmente no que se refere à atividade de gestão de projetos. Eles identificaram que existe a propensão de uma pessoa a um estilo particular de tomada de decisão, contudo, os gestores mudam seu estilo de decisão preferido ao longo do tempo, e, quando confrontados com problemas mais complexos tendem a migrar para um estilo de decisão “integrado” (FOX; SPENCE, 1999).

As variações nos estilos também podem ser explicadas por características da personalidade, como demonstrado por Connor e Becker (2003) quando encontraram relações existentes entre os valores pessoais dos gestores públicos e o seu comportamento (seu estilo de tomada de decisão). Da mesma forma, Spicer e Sadler-Smith (2005) argumentaram que as diferentes interpretações da mesma questão de decisão podem ser atribuídas a diferenças individuais na *capacidade de processamento* combinadas a fatores como *personalidade e percepção*.

Eles confirmaram em seu estudo que os indivíduos em seu comportamento de tomada de decisão variam os estilos de acordo com a situação validando assim o instrumento de medição de cinco estilos de tomada de decisão de Scott e Bruce. Além

disto, Spicer e Sadler-Smith (2005) argumentaram que se os indivíduos estiverem cientes de seus próprios estilos de tomada de decisão isto pode ajudá-los a desenvolver uma tomada de decisão eficaz que, certamente, terá implicações nas organizações.

Mais recentemente, outros estudos também utilizaram a abordagem de Scott e Bruce para os estilos de tomada de decisão (GHAZI A; HU, 2016; KRASNIQI; BERISHA; PULA, 2019; LÖBLER et al., 2019). Na área de marketing o estudo de Ghazi e Hu (2016) obteve confirmações parciais em suas hipóteses que postulavam os efeitos dos estilos de tomada de decisão do gestor na velocidade e qualidade da tomada de decisão de marketing (baseada em sistemas de informação) e também confirmaram a influência que estas decisões tiveram nas inovações radicais e incrementais de marketing.

O estudo de Krasniqi, Berisha e Pula (2019), por outro lado, forneceu evidências conclusivas de que o estilo de tomada de decisão pode prever a propensão do gerente a criar novos empreendimentos (sua intenção empreendedora). No Brasil, Löbler et al. (2019) validaram o instrumento de Scott e Bruce (1995) e confirmaram que ele pode auxiliar no desenvolvimento de estudos posteriores na área de processo decisório bem como na identificação de fatores que subsidiam o processo de tomada de decisão. Contudo, visto que alguns estilos demonstraram variações no contexto brasileiro e a aplicação do mesmo foi feita com estudantes, é provável que seja necessário um novo processo de validação no contexto de gestão organizacional.

De todo o modo, os estudos demonstrados apresentaram resultados que podem contribuir para entender os processos organizacionais. Além disto, as perspectivas dos estilos de tomada de decisão foram úteis nestes estudos para melhorar a compreensão da tomada de decisão estratégica e isto pode ajudar os gestores a elaborarem estratégias mais assertivas nas organizações, inclusive as que se referem ao marketing.

Por fim, nota-se que, embora de uma forma mais restrita, também tiveram estudos que relacionaram os estilos de tomada de decisão do gestor com conceitos da área de marketing ou de *estratégia de marketing* que é outro tema de interesse deste estudo (GHINGOLD; JOHNSON, 1997; LOW; MOHR, 2001; POON; EVANGELISTA; ALBAUM, 2005; GHAZI A; HU, 2016).

Contudo ao revisar a literatura percebe-se que ainda não existe um consenso a respeito do impacto dos estilos de tomada de decisão nos processos de marketing

e nos resultados organizacionais, e que também não existe um padrão nas categorias utilizadas para os estilos demonstrando que as pesquisas ainda são muito fragmentadas. Além disso tudo, nota-se que os estudos sobre a eficiência do marketing em pequenas e médias empresas (PMEs) não concentraram muitos esforços no tomador de decisão (GILMORE; CARSON, 2018) embora ele seja o responsável pelas decisões organizacionais.

Visto isto pontua-se que a abordagem dos estilos de decisão não foi muito explorada em termos de estratégias de marketing e desempenho organizacional. Neste sentido, o presente estudo pretende verificar o impacto dos diferentes estilos de tomada de decisão dos gestores de PMEs sobre as duas variáveis relacionadas a estratégia de marketing (criatividade e efetividade da implementação), bem como o impacto dos estilos no desempenho. Sendo assim, as próximas seções se encarregam de apresentá-las.

2.2 CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

2.2.1 Conceitos e Definições

A principal função do marketing é desenvolver ofertas de valor agregado à todos os indivíduos que, de alguma forma, estão envolvidos com uma determinada operação. Então, a estratégia de marketing é o meio pelo qual se podem gerar estas ofertas e isto requer criatividade. Uma estratégia criativa é o resultado de certas características organizacionais e de um processo de formulação de estratégia apropriado (SLATER; HULT; OLSON, 2010).

Além disto, o desenvolvimento de estratégias criativas e inovadoras de marketing podem favorecer a diferenciação dos produtos ou serviços em relação às alternativas concorrentes permitindo que a organização alcance desempenho superior (ANDREWS; SMITH, 1996). Isto porque a utilização de estratégias *criativas* de marketing pode facilitar a percepção do cliente quanto ao valor exclusivo ofertado e proporcionar a ele um motivo para comprar (SLATER; HULT; OLSON, 2010).

A criatividade de marketing pode ser associada aos termos '*assumir riscos, experimentação e inovação*' e, em um ambiente de incerteza tecnológica, ela é requerida para reduzir as preocupações dos compradores em relação a sua escolha e para demonstrar vantagens em comparação com as ofertas existentes (SLATER;

HULT; OLSON, 2010). Segundo Andrews e Smith (1996) até mesmo posições fortes de diferenciação podem ser corroídas por forças competitivas que impulsionam a evolução do mercado, então, o desenvolvimento contínuo de marketing criativo pode ajudar a organização a *manter* uma diferenciação significativa e obter vantagem competitiva em relação aos demais competidores.

A vantagem competitiva é definida por Armstrong et al. (2017) como uma vantagem obtida sobre os concorrentes por oferecer maior valor ao cliente, ou seja, à medida em que uma empresa pode se diferenciar e se posicionar fornecendo valor superior ela obtém vantagem competitiva. Para isto a empresa ou a marca deve transmitir os benefícios e o posicionamento distinto de um produto ou serviço e desta forma os compradores podem perceber esta diferenciação (da empresa ou da imagem da marca) mesmo quando as ofertas concorrentes parecem iguais (ARMSTRONG et al., 2017). Contudo, desenvolver uma imagem forte e distinta exige *criatividade* e trabalho duro (ARMSTRONG et al., 2017). Então, com o surgimento de mercados muito competitivos e a rápida comoditização de produtos, “a diferenciação através da criatividade de marketing é um imperativo estratégico” (MENON et al., 1999, p. 35).

Segundo Andrews e Smith (1996) a criatividade de marketing é definida como a extensão em que as ações tomadas para comercializar um produto representam uma diferença significativa das práticas de marketing na categoria do produto. Varadarajan (2010), por sua vez, definiu a estratégia de marketing como um padrão integrado de decisões que especifica as escolhas de uma organização em relação a produtos, mercados, atividades e recursos de marketing a fim de desenvolver ofertas de valor. Define-se então a criatividade da estratégia de marketing como a medida em que as ações tomadas de marketing em relação a produtos, mercados, atividades e recursos representam uma diferença significativa na prática de marketing de determinada categoria (ANDREWS; SMITH, 1996; VARADARAJAN, 2010). A figura abaixo demonstra a evolução destes conceitos:

FIGURA 4 - CONCEITO DA CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Como se pode ver a criatividade demonstra ter um papel importante no desenvolvimento de estratégias organizacionais, e mais do que isso, a criatividade na estratégia de marketing é fundamental para a diferenciação e para o posicionamento de um produto ou serviço ofertado por uma organização (WADDEN, 2011). Esta diferenciação significativa, por sua vez, pode afetar a lucratividade destas ofertas, oferecendo algo único e útil ao consumidor (WADDEN, 2011).

As estratégias de marketing criativas podem fazer uso de proposições inovadoras de valor, novos modelos de preços, redes de suprimentos direcionadas ao cliente ou outras formas de atingir os clientes fornecendo valor exclusivo de acordo com suas preferências e interesses específicos (SLATER; HULT; OLSON, 2010). Além de criar produtos inovadores, as estratégias criativas de marketing envolvem muitas outras questões de marketing, incluindo embalagem, promoção e posicionamento permitido melhorar a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças em seu ambiente (WADDEN, 2011).

Contudo, Hassan et al. (2013) recomendam que os gerentes devem ter cuidado ao focar em desenvolver uma estratégia inovadora se não empenharem os mesmos esforços nas atividades relacionadas a uma implementação efetiva. Esta recomendação também está de acordo com o dito por Slater, Hult e Olson (2010) para não favorecer uma em detrimento da outra pois pode ser que uma ênfase muito

grande na criatividade de marketing iniba a capacidade dos gestores de 'atravessar o abismo' e competir com sucesso no mercado de massa.

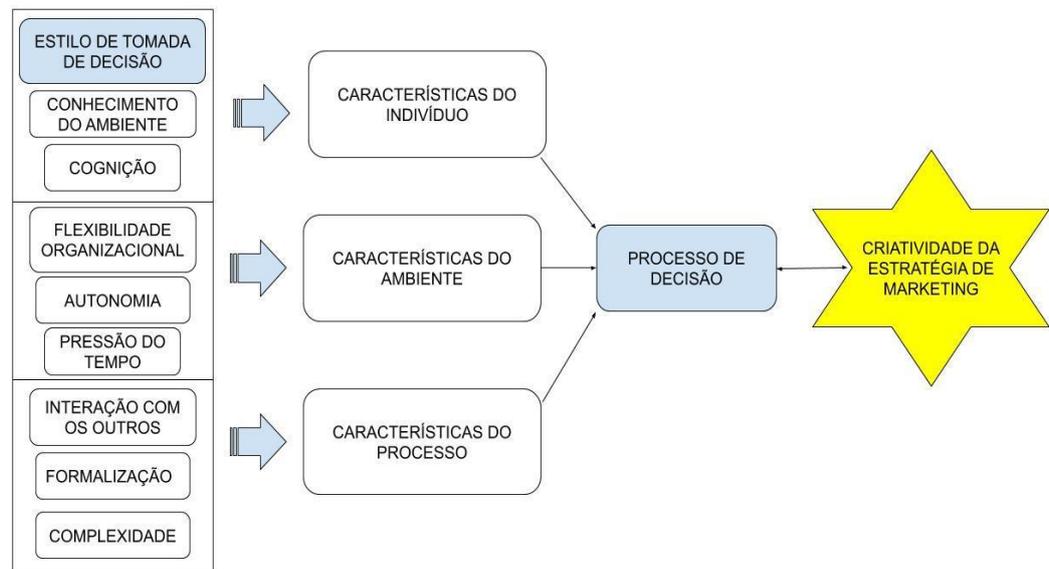
Sendo assim, apesar da tensão existente entre a criatividade e a implementação da estratégia pontuada por Slater, Hult e Olson (2010) demonstrando que o foco de cada perspectiva são distintos, as duas são importantes e a ênfase deve ser dada em igual proporção para ambas. Portanto, se uma organização conseguir elaborar uma estratégia criativa e implementá-la de maneira efetiva maior a probabilidade da criação de valor para o cliente, da diferenciação e de melhores resultados de desempenho.

Não obstante, a literatura destaca que existem fatores que promovem ou inibem a criatividade de marketing (ANDREWS; SMITH, 1996; WADDEN, 2011). Três fluxos complementares da literatura em ciências sociais sobre a criatividade fornecem a base para esta tarefa examinando: as características das *peessoas* que produzem resultados criativos, o *processo* que utilizam e o *ambiente* em que trabalham (ANDREWS; SMITH, 1996).

Segundo Wadden (2011) para que se promova a criatividade é necessário que os gestores possuam algum nível de característica criativa pessoal, contudo, a criatividade não é apenas uma qualidade que uma pessoa carrega e sim um resultado que é considerado original e útil por outras pessoas pois alguém pode ter uma ideia nova, mas, a menos que essa ideia tenha alguma relevância para um campo ela permanece simplesmente uma ideia nova (WADDEN, 2011). Por isto, o modelo de tomada de decisão de marketing criativo incorpora fatores pessoais e contextuais, ou seja, do indivíduo e do ambiente ou campo em que está inserido (WADDEN, 2011).

Sendo assim, o conhecimento destes fatores pode ser útil para desenvolver estratégias mais inovadoras e aumentar a vantagem competitiva visto que a criatividade de marketing pode levar à diferenciação e a diferenciação pode levar a um desempenho superior (lucratividade) (ANDREWS; SMITH, 1996). Portanto, a compreensão desses determinantes pessoais e situacionais e como eles interagem permitirá que os gerentes efetivamente criem ambientes propensos a comportamentos inovadores (WADDEN, 2011). A figura abaixo demonstra alguns destes fatores:

FIGURA 5 - FATORES QUE INFLUENCIAM A CRIATIVIDADE



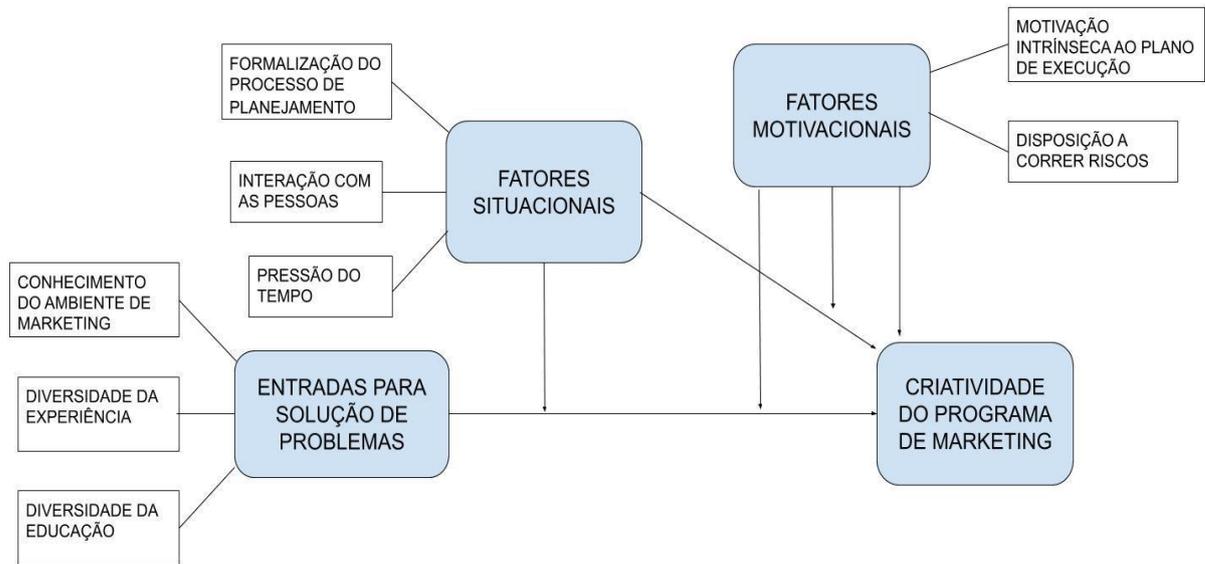
Fonte: Elaborado pela Autora (2020) baseado em Andrews e Smith (1996) e Wadden (2011)

Visto que as características dos gestores podem ser um dos fatores que promovem a criatividade de marketing, uma das vertentes deste estudo busca aprofundamento através dos estilos de tomada de decisão do gestor na verificação do grau de criatividade da estratégia de marketing e os seus efeitos no desempenho organizacional. Portanto, o próximo tópico apresenta alguns estudos que trabalharam com a perspectiva da criatividade de marketing, incluindo os fatores que a influenciam e os resultados que ela pode proporcionar.

2.2.2 Estudos Anteriores – Criatividade

A criatividade vem sendo estudada nas últimas décadas sob algumas perspectivas diferentes. A revisão teórica feita para este estudo identificou que alguns estudos buscaram analisar os fatores que influenciam a criatividade da estratégia de marketing (ANDREWS; SMITH, 1996; MENON et al., 1999; HASHEM, 2010; WADDEN, 2011; BLAUTH; MAUER; BRETTEL, 2014), e outros verificaram os efeitos que a criatividade da estratégia exerce sobre o desempenho da organização (SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAEEM et al., 2011; NAEEM; NAWAZ; ISHAQ, 2012; HASSAN et al., 2013; ISHAQ; HUSSAIN, 2016). Um dos estudos que trabalhou com os fatores que influenciam a criatividade foi o de Andrews e Smith (1996) demonstrado na figura abaixo:

FIGURA 6 - MODELO DE ANDREWS E SMITH



Fonte: Traduzido pela Autora (2020) baseado em Andrews e Smith (1996)

Os autores dividiram os fatores que promovem ou inibem a criatividade em dois tipos: Fatores individuais e Fatores situacionais. Nos *fatores individuais* eles consideraram dois conjuntos de fatores: as entradas ou “matérias-primas” para solução de problemas possuídas por um gestor e os fatores relacionados ao nível de motivação do gestor. Nos *fatores situacionais*, por outro lado, os autores consideraram aspectos do processo de planejamento de marketing e do ambiente de trabalho. Os resultados encontrados pelos autores Andrews e Smith (1996) demonstram que a criatividade está mais relacionada a uma abordagem não rotineira / heurística ao invés de uma abordagem programada / algorítmica que segue um conjunto especificado de etapas ou um padrão do qual não sofre muitas alterações no decorrer do tempo. Ou seja, eles confirmaram que alguns dos fatores propostos têm um efeito significativo na criatividade de marketing.

De modo similar, Wadden (2011) desenvolveu um modelo de tomada de decisão de marketing criativo que incorpora os fatores pessoais e contextuais que podem inibir ou promover a criatividade. O autor subdividiu os fatores da seguinte forma: as características da personalidade criativa exclusivas do gestor, as características proximais do trabalho (tal como a autonomia, pressão do tempo e complexidade do trabalho), o histórico de sucesso ou fracasso (desempenho passado) e a atribuição ao desempenho passado de uma decisão tomada anteriormente (fonte

interna). Portanto, tanto o estudo de Andrews e Smith (1996) quanto o de Wadden (2011) consideraram o indivíduo como fator influenciador da criatividade de marketing.

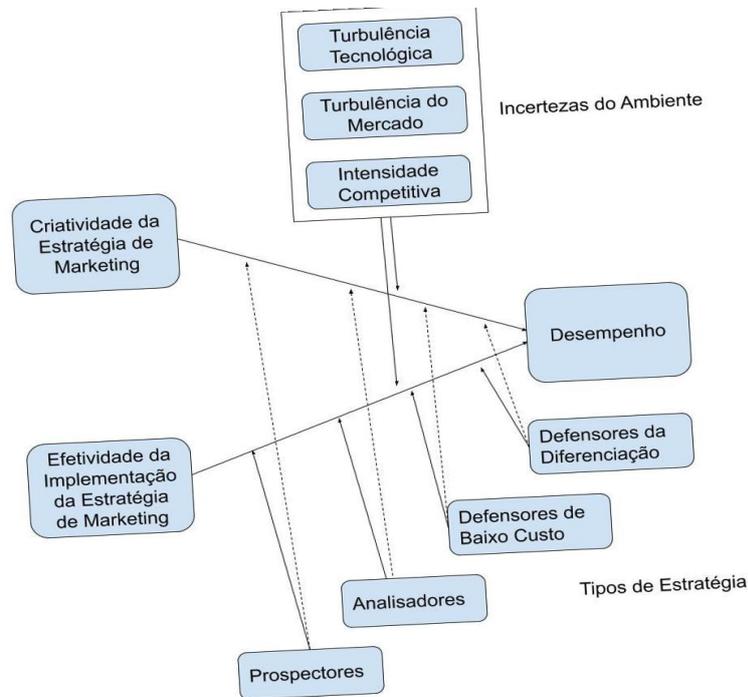
Menon et al. (1999), de uma outra perspectiva, analisaram a criatividade como resultado do processo de execução da estratégia de marketing (MSM) e encontraram suporte positivo para a relação de algumas variáveis deste processo com a criatividade da estratégia. Ou seja, algumas etapas e elementos do processo de elaboração da estratégia de marketing favoreceram a criatividade da estratégia em seu modelo. Além disto, eles obtiveram um resultado importante que foi a mediação total da criatividade na relação de algumas variáveis do MSM com o desempenho de mercado e com a aprendizagem organizacional demonstrando o papel fundamental da criatividade da estratégia. Contudo, apesar do resultado surpreendente o foco deste estudo foi no processo em si e não na criatividade.

Por outro lado, os autores Hashem (2010) e Blauth, Mauer e Brettel (2014) adotaram perspectivas um pouco diferentes. Hashem (2010) buscou investigar o impacto da inteligência emocional dos gerentes na criatividade do marketing. Os resultados do estudo indicaram que há alto impacto da inteligência emocional e seus componentes (tais como autoconsciência e controle de emoções, motivação, habilidades sociais e empatia) na criatividade de marketing (HASHEM, 2010). Já o estudo de Blauth, Mauer e Brettel (2014) explorou a influência da tomada de decisão empreendedora e causal na criatividade praticada no desenvolvimento de novos produtos. Os resultados dos autores indicaram que o uso da lógica de tomada de decisão empreendedora afeta positivamente a criatividade praticada e o uso da lógica de tomada de decisão causal influencia negativamente a criatividade, então, os gestores que querem aprimorar a criatividade praticada na organização deveriam promover a capacidade dos funcionários de serem criativos e incentivar a tomada de decisão empreendedora (BLAUTH; MAUER; BRETTEL, 2014).

Todos estes estudos abordaram algum fator que pode influenciar a criatividade. Em contrapartida, outros estudos identificaram os resultados do uso da criatividade na organização. O estudo de Slater, Hult, Olson (2010), por exemplo, encontrou efeito positivo da criatividade da estratégia de marketing no desempenho organizacional para a maior parte das orientações estratégicas. Ele considerou os diferentes tipos de estratégias e as incertezas do ambiente como moderadores do modelo, ou seja, como fatores que podem influenciar a importância atribuída à criatividade para os resultados organizacionais (desempenho). Os autores também usaram a mesma lógica para

analisar a variável de efetividade da implementação da estratégia de marketing (que será abordada no próximo tópico deste referencial). Sendo assim, a figura abaixo apresenta graficamente como foi o modelo proposto pelos autores:

FIGURA 7 - MODELO DE SLATER, HULT E OLSON



Fonte: Elaborado pela Autora (2020) com base em Slater, Hult e Olson (2010)

Como demonstrado na figura eles analisaram as relações diretas e os efeitos das variáveis moderadoras (os diferentes tipos de estratégia e as variações no ambiente) dividindo a amostra do estudo em subgrupos por tipo de estratégia adotada pela organização e analisaram como se comportavam as relações. Slater, Hult, Olson (2010), descobriram que mesmo usando diferentes tipos de estratégia e com incertezas no ambiente não se altera a percepção dos estrategistas a respeito da importância da criatividade para a melhora do desempenho organizacional, com exceção dos estrategistas com foco em baixo custo que não veem a criatividade como um diferencial para o desempenho possivelmente por envolverem custos maiores.

O estudo de Naeem, Nawaz e Ishaq (2012), seguindo a mesma lógica, investigou o impacto da criatividade e da efetividade da implementação da estratégia de marketing no desempenho dos negócios com diversas orientações estratégicas. Os resultados tiveram variações para cada orientação estratégica onde a criatividade

e a implementação efetiva da estratégia de marketing tiveram efeito positivo / negativo ou até mesmo nenhum efeito na melhoria do desempenho dos negócios.

Por fim, os estudos de Naeem et al. (2011), Hassan et al. (2013) e Ishaq e Hussain (2016) também encontraram relações positivas entre a criatividade da estratégia de marketing e o desempenho. Os resultados de Naeem et al. (2011) demonstram que organizações podem alcançar desempenho superior se os gerentes de marketing elaborarem e executarem de forma eficaz estratégias criativas de marketing. Da mesma Ishaq e Hussain (2016) também encontraram efeitos positivos da criatividade da estratégia de marketing no desempenho dos negócios, assim como da sua efetiva implementação. Portanto, ambos consideram que os gestores devem focar na criatividade e na efetividade da implementação de modo conjunto.

Os autores Hassan et al. (2013), por outro lado, propuseram que a efetividade da implementação tinha um papel mediador na relação entre a criatividade da estratégia e o desempenho. Quando testaram a mediação verificaram que a relação direta da criatividade com o desempenho se tornou insignificante demonstrando a mediação total da efetividade da implementação. O resultado deste estudo, demonstrou que não há como a criatividade melhorar o desempenho se a estratégia não for efetivamente implementada, ou seja, a efetividade da implementação da estratégia de marketing é fundamental para o sucesso (HASSAN et al., 2013).

Com base no que foi exposto até aqui o quadro seguinte apresenta um resumo dos estudos apresentados neste tópico sobre criatividade:

QUADRO 2 - RESUMO DE ESTUDOS SOBRE CRIATIVIDADE

AUTOR	OBJETIVOS DO ESTUDO	RESULTADOS CHAVE SOBRE CRIATIVIDADE
ANDREWS; SMITH, 1996	Identificar fatores que promovem ou inibem a criatividade (ou seja, singularidade significativa) de programas de marketing para produtos estabelecidos	Motivação intrínseca ao planejamento, a disposição para correr riscos, o conhecimento do macroambiente e do ambiente operacional tiveram um impacto positivo na criatividade do programa de marketing
MENON et al., 1999	Desenvolver uma conceitualização multifacetada de processo de elaboração da estratégia de marketing (MSM) , desenvolver um modelo dos antecedentes e conseqüências do MSM e testar o modelo com dados empíricos	O papel mediador da criatividade na relação entre o MSM e o desempenho de mercado e na relação do MSM come a aprendizagem organizacional.
HASHEM, 2010	Investigar o impacto da inteligência emocional dos gerentes na criatividade do marketing	Há alto impacto da inteligência emocional e seus componentes na criatividade de marketing
SLATER; HULT; OLSON, 2010	Avaliar o impacto que as condições ambientais e a estratégia da unidade de negócios têm sobre a importância relativa da criatividade da estratégia de marketing e da eficácia da implementação da estratégia de marketing.	Encontrou efeito positivo da criatividade da estratégia de marketing no desempenho organizacional para a maior parte das estratégias de negócios.
WADDEN, 2011	Desenvolver um modelo de tomada de decisões criativa de marketing que incorpore os fatores pessoais e contextuais que podem inibir ou promover sua existência.	Desenvolveu proposições para pesquisas futuras na confirmação dos efeitos dos fatores na criatividade
NAEEM et al., 2011;	Investigar o impacto da estratégia criativa de marketing e da eficácia da implementação da estratégia de marketing no desempenho dos negócios	Confirmou o efeito positivo da criatividade no desempenho organizacional
NAEEM; NAWAZ; ISHAQ, 2012	Determinar o impacto relativo da criatividade da estratégia de marketing e da eficácia da implementação da estratégia de marketing no desempenho de prospectores, analisadores, defensores diferenciados e defensores de baixo custo	Encontrou um impacto mais fraco da criatividade da estratégia, mas negativo, no desempenho dos negócios e a influência positiva da efetividade da implementação da estratégia de marketing para analisadores e defensores de baixo custo, o que contrasta com todas as descobertas anteriores
HASSAN et al., 2013	Investigar o impacto direto da criatividade da estratégia de marketing e da efetividade da implementação da estratégia de marketing no desempenho e papel mediador da eficácia da implementação da estratégia de marketing na relação entre a criatividade da estratégia e o desempenho da empresa.	Confirmou a mediação total da efetividade da implementação na relação da criatividade com o desempenho
BLAUTH; MAUER; BRETTEL, 2014	Explorar a influência dos diferentes usos da lógica de tomada de decisão empreendedora e causal na criatividade praticada em ambientes corporativos altamente incertos, encontrados em novos projetos de desenvolvimento de produtos	O uso da lógica de tomada de decisão empreendedora afeta positivamente a criatividade praticada e o uso da lógica de tomada de decisão causal influencia negativamente a criatividade
ISHAQ; HUSSAIN, 2016	Determinar a influência de estratégias de marketing criativo e execução efetiva no desempenho da unidade de negócios.	Os resultados indicaram que a estratégia de marketing criativo e sua execução efetiva se associam positivamente ao desempenho dos negócios

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

De acordo com os estudos apresentados a criatividade é o gatilho para inovar as estratégias de marketing. Contudo, segundo Armstrong et al. (2017), uma boa estratégia de marketing conta pouco se a organização não conseguir *implementá-la* adequadamente (ARMSTRONG et al., 2017) pois a falha na implementação pode comprometer os resultados esperados. Isto confere com o que foi demonstrado pelos autores Hassan et al. (2013) que somente ser criativos na estratégia não basta, mais

do que isto ela precisa ser efetivamente implementada. Sendo assim, tanto a criatividade quanto a efetividade da implementação da estratégia são importantes para a organização e nenhuma destas perspectivas deve ser negligenciada, logo, não se deve favorecer uma em detrimento da outra (SLATER; HULT; OLSON, 2010).

Contudo, ao revisar a literatura percebe-se que pouco foi encontrado sobre estas duas abordagens de marketing (criatividade e efetividade da implementação) em pequenas e médias empresas (PMEs). Além disto, os estudos sobre marketing nestas empresas não concentraram muitos esforços no tomador de decisão (GILMORE; CARSON, 2018). Dado que o marketing das PMEs é aleatório e informal devido à maneira como o proprietário-gerente faz negócios (GILMORE; CARSON, 2018) - pois eles tomam a maioria das decisões por conta própria para responder às oportunidades e circunstâncias do momento e, assim, a sua tomada de decisões ocorre de forma aleatória e aparentemente caótica de acordo com as prioridades pessoais e dos negócios (SCASE; GOFFEE, 2015) - é importante verificar se o seu estilo de tomar decisões impacta em ambas e no resultado organizacional.

Desta forma, o foco deste estudo será nestas duas perspectivas (criatividade e efetividade da implementação) a fim de entender o impacto do fator individual (por meio do estilo de tomada de decisão do gestor de PMEs) em cada uma delas e qual a repercussão que isto causa no desempenho. Portanto, o próximo tópico trata da efetividade da implementação da estratégia de marketing.

2.3 EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

2.3.1 Conceitos e Definições

Enquanto a formulação da estratégia de marketing envolve a tomada de decisões explícitas dos gestores sobre “quais” os objetivos da estratégia e os meios pelos quais estes devem ser realizados (MORGAN et al., 2019), a implementação da estratégia de marketing diz respeito ao “fazer”, ou seja, se encarrega de traduzir estas decisões prévias em um conjunto detalhado e integrado de táticas de marketing e acompanhá-las com ações e aplicações de recursos apropriados para implementá-las (MORGAN et al., 2019).

Segundo Slater, Hult e Olson (2010) a implementação da estratégia está associada aos termos *‘eficiência, produtividade e execução’*. Deste modo percebe-se

que se a estratégia de marketing não for implementada os resultados esperados podem não ser alcançados e por isto ela é de grande importância (ARMSTRONG et al., 2017). Além disto, a implementação da estratégia pode dar mais garantia que o potencial cliente tenha acesso ao que se pretende oferecer o que demonstra sua relevância no âmbito organizacional.

Segundo Noble e Mokwa (1999, p. 57) a implementação da estratégia de marketing é definida como “a comunicação, interpretação, adoção e promulgação de uma estratégia de marketing ou iniciativa estratégica de mercado”. A implementação de marketing também é definida por Armstrong et al. (2017, p. 66) como “o processo que transforma planos de marketing em ações de marketing para atingir objetivos estratégicos de marketing”, isto é, “enquanto o planejamento de marketing aborda o *quê e o porquê* das atividades de marketing, a implementação aborda *quem, onde, quando e como*” (ARMSTRONG et al., 2017).

Contudo, somente implementar a estratégia não significa que houve sucesso ou efetividade na implementação. Para garantir a implementação de uma estratégia, deve estar bem claro para os envolvidos quais as táticas a serem utilizadas, quem fará a execução, em qual situação serão aplicadas, em qual o momento e de que forma serão feitas e isto exige monitoramento constante. Portanto, ao transformar o planejamento em ação é necessário monitorar o que foi executado a fim de verificar se está gerando o resultado pretendido.

Como uma forma de monitorar se a implementação da estratégia foi bem executada, a literatura aborda o conceito de efetividade (ou sucesso) da implementação da estratégia de marketing definida por Noble e Mokwa (1999, p.60) como “a extensão em que um esforço de implementação é considerado bem-sucedido pela organização”. Em contraste, Smith (2011, p.26) definiu a falha na implementação como “a lacuna entre a atividade planejada e a atividade promulgada”. Ou seja, a efetividade da implementação da estratégia de marketing se refere à comparação do que foi planejado com seus respectivos objetivos estratégicos em relação ao que foi efetivamente atingido e implementado.

Baseado nas definições de Noble e Mokwa (1999) para a efetividade e para a implementação da estratégia pode-se definir a efetividade da implementação como a extensão em que um esforço de implementação foi considerado bem-sucedido pela organização no que se refere à comunicação, interpretação, adoção e promulgação de uma estratégia de marketing ou iniciativa estratégica de mercado. A figura abaixo

apresenta a compilação dos conceitos principais até chegar na definição da efetividade da implementação:

FIGURA 8 - CONCEITO DA EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Sendo assim, quando o esforço de implementação for considerado bem sucedido pela organização pode-se dizer que a estratégia foi implementada com sucesso. Esta estratégia, por sua vez, passa por um processo de formulação que envolve a tomada de decisões sobre quais os objetivos pretendidos e os meios que serão utilizados para que sejam alcançados. Sendo assim, de acordo com Armstrong et al. (2017), *'fazer certo as coisas'* (implementação da estratégia) é tão importante quanto *'fazer as coisas certas'* (formulação da estratégia) e ambas são críticas para o sucesso. Então, mesmo que duas empresas tenham a mesma estratégia uma delas pode vencer no mercado através de uma execução mais rápida ou melhor (ARMSTRONG et al., 2017). Assim, pode-se dizer que a implementação eficaz de uma estratégia é fundamental para obter vantagem competitiva.

Embora seja relevante a implementação da estratégia de marketing muitas dificuldades associadas com a sua prática parecem surgir, não apenas por causa de problemas práticos na ação gerencial, mas porque as abordagens convencionais para a formulação de estratégias consideram que o desenvolvimento da estratégia de marketing e a sua implementação são atividades distintas e sequenciais, o que leva a uma dicotomia entre elas (CESPEDES; PIERCY, 1996). O problema é que esta

dicotomia entre a formulação e a implementação é o centro das dificuldades de execução nas organizações (CESPEDES; PIERCY, 1996) tornando difícil a tarefa de implementação visto que normalmente é mais fácil pensar em boas estratégias de marketing do que realizá-las (ARMSTRONG et al., 2017).

Por isto uma maneira de sanar a dificuldade da implementação é através de controle e monitoramento (NOBLE; MOKWA, 1999) analisando o grau de efetividade da implementação desta estratégia. Para isto existe a necessidade de prestar atenção proativa ao processo de como a formulação da estratégia de marketing e a implementação de marketing estão interligadas na organização (CESPEDES; PIERCY, 1996), de modo que os esforços sejam feitos de forma igualitária. Este trabalho em conjunto, portanto, pode refletir em uma implementação eficaz.

Buscando identificar o que precisa ser feito para alcançar a efetividade na implementação da estratégia de marketing, Thorpe e Morgan (2007), em um estudo com grandes organizações, identificaram que para serem efetivos na implementação da estratégia de marketing os altos executivos precisam articular claramente o contexto da estratégia, desenvolver estruturas hierárquicas que promovam um ambiente facilitador para a sua implementação e encorajar os gestores de nível médio a pensar estrategicamente principalmente porque a implementação parece estar mais intimamente ligada às atividades destes gestores.

Em empresas com menos níveis hierárquicos como as pequenas e médias empresas (PMEs), onde quem toma as decisões estratégicas de marketing são os próprios donos da empresa, este argumento também é válido contudo de um outro modo. Neste cenário, o enfoque a ser dado por estes gestores é em articular o contexto desta estratégia de modo claro e encorajar sua equipe a promover um ambiente que facilite a sua implementação. Mas vale ressaltar que estas empresas geralmente tem falta de pessoal treinado que pode resultar do fato de que a maior parte delas se concentra mais nas operações que os proprietários possuem habilidade e menos na expertise em marketing (LAGAT; FRANKWICK, 2017) sendo esta uma das dificuldades para a implementação eficaz desse tipo de estratégia.

Logo percebe-se que a perspectiva das PMEs em termos de marketing e implementação destas estratégias é um pouco diferente em comparação com as grandes empresas embora ambas devam reconhecer sua importância. Dado que o marketing representa a “fronteira entre o mercado e a empresa” (JAIN, 2000, p. 23) e que as estratégias de marketing concentram-se nas maneiras pelas quais uma

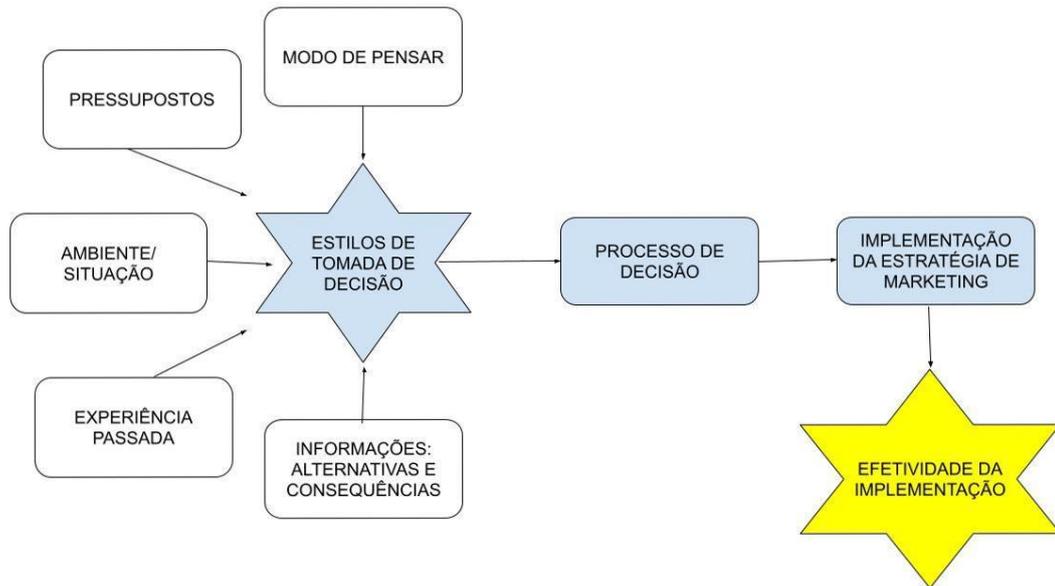
empresa pode se diferenciar efetivamente de seus concorrentes capitalizando suas forças distintas para oferecer maior valor aos seus clientes (JAIN, 2000), é primordial para as PMEs a implementação efetiva destas estratégias pois elas estão mais expostas a riscos e possuem menos recursos (GILMORE, 2011).

Visto que os proprietários destas empresas são os responsáveis pelas decisões, é essencial entender melhor o cotidiano desses gestores que decidem a respeito da implementação da estratégia de marketing a fim de aperfeiçoar a compreensão deste processo e dos principais fatores de sucesso envolvidos na implementação (THORPE; MORGAN, 2007). Dado que as características pessoais dos gestores demonstraram ser um dos fatores que impactam o sucesso da implementação da estratégia (NOBLE; MOKWA, 1999) e que a falha no alinhamento entre os estilos dos executivos em PMEs e as estratégias implementadas pode levar a perda de desempenho organizacional (HÅKONSSON et al., 2012), torna-se relevante analisar o estilo de tomada de decisão do gestor neste contexto. Logo, estes gestores serão o objeto de estudo desta pesquisa por meio dos seus estilos de tomada de decisão quando se trata da implementação efetiva da estratégia de marketing.

Mas vale lembrar que existem muitos fatores antecedentes que podem influenciar o estilo de tomada de decisão do gestor de determinado momento. Alguns dos fatores encontrados na literatura são os modos de pensar baseados no sistema analítico e intuitivo (KAHNEMAN, 2012), os pressupostos do indivíduo (SIMON, 1965), as informações do ambiente atual e da sua experiência passada (HOWARD, 1976) e também sua avaliação e coleta de informações (HUNT et al., 1989) a respeito das alternativas disponíveis e das consequências de sua escolha (SIMON, 1965; HUNT et al., 1989). Por fim, a variação de estilo pode influenciar a tomada de decisões na organização (WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997), e conseqüentemente a implementação da estratégia de marketing e a sua efetividade.

A figura abaixo demonstra graficamente como os estilos e os seus antecedentes podem se relacionar com este processo:

FIGURA 9 - ESTILOS DE DECISÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Esta lógica se sustenta na teoria derivada de estudos anteriores considerando o gestor um dos responsáveis pelo sucesso da implementação da estratégia e pelas variações de desempenho organizacional (NOBLE; MOKWA, 1999; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA JR., 2009). Assim, a figura apresentada demonstra os fatores que antecedem o estilo de tomada de decisão do gestor que, conseqüentemente, podem influenciar seu processo de decisão na organização e enfim a efetiva implementação da estratégia de marketing.

Para aprofundamento no assunto, o próximo tópico apresenta alguns estudos que identificaram variáveis do indivíduo e também outras variáveis que tem relações com a efetividade da implementação da estratégia de marketing.

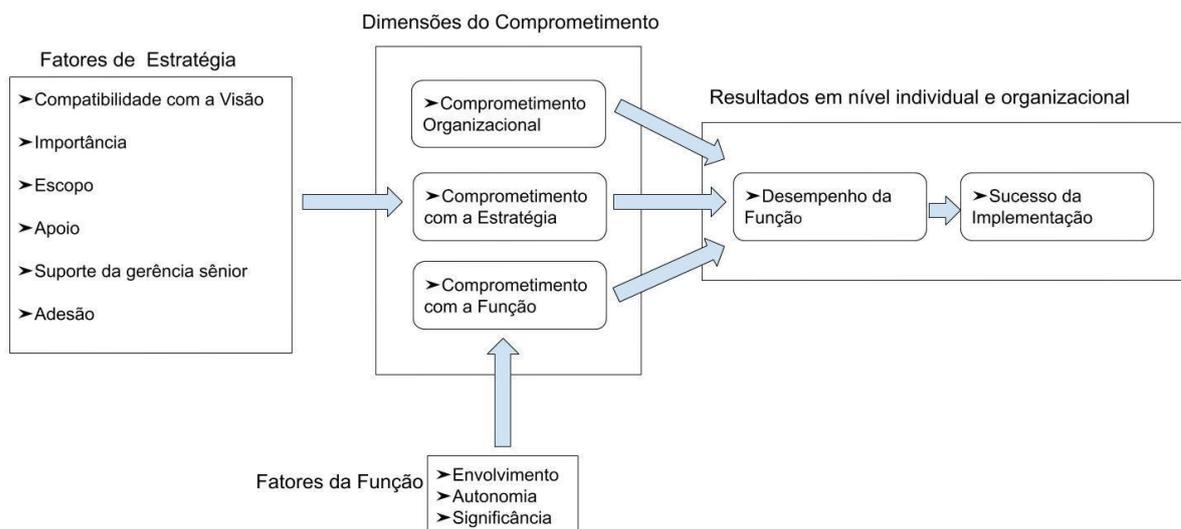
2.3.2 Estudos Anteriores – Efetividade da Implementação

Alguns estudos foram relativamente importantes no subdomínio de implementação da estratégia de marketing (WALKER; RUEKERT, 1987; CESPEDES; PIERCY, 1996; NOBLE; MOKWA, 1999; SLATER; OLSON, 2001; OLSON; SLATER; HULT, 2005; THORPE; MORGAN, 2007; SLATER; HULT; OLSON, 2010; MORGAN, 2012; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012) e trouxeram diferentes perspectivas sobre este campo.

O desenvolvimento de Walker e Ruekert (1987) demonstra que a implementação bem sucedida de diferentes tipos de estratégias competitivas parece exigir pessoas, programas e processos diferentes. Segundo os autores, tanto o modo pelo qual os processos de coordenação e de tomada de decisão são organizados, quanto o modo em que os programas e políticas de marketing são adotados pela empresa podem afetar o desempenho de diferentes estratégias de negócios de diferentes maneiras (WALKER; RUEKERT, 1987). Além disso, a variação na alocação de recursos e pessoas parece ter efeito no desempenho de diferentes tipos de estratégias adotadas pela empresa.

O estudo de Noble e Mokwa (1999) desenvolveu um modelo gerencial de fatores que influenciam o sucesso da implementação da estratégia de marketing (que incluem a alocação de recursos e pessoas) e também desenvolveu e validou novas medições de variáveis de estratégia de marketing e implementação. Os autores destacaram que as pesquisas anteriores concentraram-se quase exclusivamente em questões de implementação no nível organizacional ou funcional, com pouca atenção aos fatores do nível do gestor e por isto eles propõem uma nova abordagem. A figura abaixo apresenta o modelo conceitual proposto pelos autores:

FIGURA 10 - MODELO DE NOBLE E MOKWA



Fonte: Traduzido pela Autora (2020) de Noble e Mokwa (1999)

Os autores Noble e Mokwa (1999) adotaram uma visão integrativa da implementação da estratégia da qual inclui a visão estrutural e dos processos

interpessoais (fatores da estratégia) e a visão dos processos de nível individual (dimensões de comprometimento) para aprofundar a compreensão da natureza do processo de implementação e os fatores que levam ao seu sucesso. Um dos resultados mais relevantes do estudo de Noble e Mokwa (1999) foi que o *desempenho da função* de implementação (grau em que um gerente atinge as metas e objetivos) influenciará o sucesso geral do esforço de implementação. Este resultado demonstra que para que uma implementação tenha sucesso é preciso que o gestor desempenhe sua função de forma satisfatória e isto enfatiza a importância do nível individual quando se trata de implementação da estratégia de marketing.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Noble e Mokwa (1999), os autores Thorpe e Morgan (2007) focaram nos gerentes de nível médio e apresentaram os estilos de implementação da estratégia de marketing argumentando que nem todas as empresas implementam suas estratégias da mesma maneira. Eles apresentaram três classificações para os estilos de implementação (mudança, colaboração e cultura) e verificaram se estes estilos tiveram algum impacto na efetividade do esforço de implementação. Ao contrário da literatura, seus resultados demonstraram que a 'abordagem ideal' para implementar estratégias de marketing com sucesso é a dos gestores de empresas que enfatizam a importância de uma estrutura organizacional rígida, sistemas de controle visíveis e fatores hierárquicos.

Os autores Sashittal e Jassawalla (2001), por outro lado, analisaram pequenas e médias empresas e descobriram que dois gerentes com um conteúdo de estratégia semelhante podem terminar com resultados muito diferentes por causa das diferenças sutis em suas maneiras de gerenciar a interatividade diária entre planejamento e implementação. Por isto, eles argumentam a favor da atribuição de responsabilidades de planejamento (formulação) e implementação às mesmas pessoas nestas empresas visto que estas atividades interagem e as suas interações afetam os resultados. Logo, um resultado de marketing específico não pode ser atribuído a um independentemente do outro (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

Desta forma, os resultados destes autores demonstram que se os responsáveis pela formulação e implementação forem distintos é provável que os resultados da estratégia não sejam tão efetivos e por isto recomendam o alinhamento das duas atividades para garantir a implementação efetiva da estratégia e aumentar a probabilidade dos resultados esperados serem alcançados. Portanto, segundo Sashittal e Jassawalla (2001), as conceituações integrativas de planejamento-

implementação de estratégia de marketing que fornecem novos insights sobre o efeito interativo são susceptíveis de refletir melhor como os processos de marketing se desdobram na vida real.

Os autores Cespedes e Piercy (1996) já haviam destacado que a dicotomia formulação-implementação como o centro de muitas dificuldades de execução nas organizações. Eles destacaram em seu estudo as principais fontes e tipos de problemas de implementação de marketing apresentando táticas que podem ser utilizadas para mitigar o problema argumentando sobre algumas habilidades críticas que os gestores precisam ter para garantir a vinculação da formulação e da implementação da estratégia de marketing. Um dos argumentos dos autores é que a participação dos gestores e de outros funcionários no planejamento de marketing é uma forma de alcançar comprometimento com a implementação da estratégia. Além disto, pontuam que a implementação efetiva da estratégia pode envolver combinações de habilidades natas e adquiridas dos envolvidos no processo. Diante disto, percebe-se a necessidade de alinhamento entre gestores e funcionários na atividade de formulação e implementação.

Ramaseshan, Ishak e Rabbanee (2013) corroboram com esta ideia quando destacam que os gestores ou funcionários que não tem envolvimento no processo de formulação da estratégia podem nem saber como estão contribuindo para o objetivo organizacional e por isto podem não se comprometer devidamente com a implementação da mesma. O estudo dos autores enfatiza uma cultura inovadora, suporte da alta administração e autonomia no trabalho para atingir o comprometimento dos funcionários de marketing, o que ajuda a implementar estratégias com sucesso e, assim, atingir o desempenho organizacional (RAMASESHAN; ISHAK; RABBANEE, 2013). Assim, destacam a necessidade de comprometimento de executivos, gerentes e funcionários para garantir a implementação bem-sucedida de estratégias de marketing nas organizações.

Como se pode notar todos os estudos demonstrados até aqui destacam que as características e as diferenças individuais podem influenciar a efetividade da implementação da estratégia de marketing. Contudo, outros estudos utilizaram outros tipos de abordagem a respeito da implementação da estratégia sem dar ênfase ao aspecto do indivíduo (SLATER; OLSON, 2001; OLSON; SLATER; HULT, 2005; SLATER; HULT; OLSON, 2010).

Slater e Olson (2001), por exemplo, analisaram a contribuição do marketing para a implementação de diferentes tipos de estratégias de negócios. Eles concluíram que quando as empresas utilizam a combinação das estratégias de marketing (*agressivas, de massa, minimizadoras e de valor*) com as estratégias de negócios da empresa (*prospectores, analisadores, defensores de baixo custo e defensores de diferenciação*) existe uma melhora na sua implementação e no desempenho organizacional o que ilustra o papel central da estratégia de marketing no diálogo sobre estratégia.

Em apoio ao estudo de Slater e Olson (2001), Olson, Slater e Hult (2005) também confirmaram em seu estudo a conexão entre alguns aspectos relacionados ao marketing e as estratégias de negócios. Foi utilizada uma abordagem que fornece o conhecimento sobre as características específicas da estrutura e do comportamento do marketing na organização que são importantes para a implementação de cada tipo de estratégia (as mesmas abordadas por Slater e Olson em 2001). Ambos os estudos demonstram que as empresas devem moldar os comportamentos estratégicos e a estrutura de marketing da organização para complementar os requisitos de sua estratégia de negócios e implementá-la com sucesso a fim de alcançar desempenho superior (SLATER; OLSON, 2001; OLSON; SLATER; HULT, 2005).

O estudo de Slater, Hult e Olson (2010) (ver figura 7) também corroborou com esta perspectiva analisando o efeito moderador de cada tipo de estratégia de negócios (as mesmas abordadas por Slater e Olson em 2001), mas desta vez verificou a importância relativa das variáveis de *criatividade* da estratégia de marketing e de *efetividade da implementação* da estratégia para o desempenho da organização. Além disto, eles analisaram os efeitos de fatores relacionados às condições e incertezas do ambiente (turbulência do mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva).

Foi encontrado forte apoio nos resultados que relacionavam a efetividade da implementação da estratégia com o desempenho e mesmo em ambientes de incerteza houve pouca variação no efeito, contudo, quando os diferentes tipos de estratégias de negócios moderaram esta relação os efeitos variaram (SLATER; HULT; OLSON, 2010) e somente no subgrupo de estrategistas com foco em baixo custo a relação da efetividade da implementação com o desempenho foi significativa o que significa que estes estrategistas dão mais ênfase para a implementação.

Todavia, Slater, Hult e Olson (2010) argumentam que um foco muito grande na implementação pode distrair os gestores e fazer com que eles deixem de reinventar

suas estratégias de marketing tornando-se reativos. Sendo assim recomendam que, de acordo com a situação entretada, o gestor de marketing conduza as atividades da empresa na direção ideal e comprometa a maior parte dos recursos com a atividade mais crítica (criatividade ou efetividade da implementação) sem negligenciar a outra (SLATER; HULT; OLSON, 2010).

Os estudos de Naeem et al. (2011) e Hassan et al. (2013) seguiram esta mesma lógica. Ambos concluíram a partir de seus resultados que as organizações podem alcançar um desempenho superior nos negócios quando elaborarem estratégias criativas e executarem com sucesso sua estratégia. Contudo, no estudo de Hassan et al. (2013) foi encontrada a mediação total da efetividade da implementação na relação entre a criatividade e o desempenho organizacional. Isto confirma que os gestores devem ser cuidadosos ao desenvolver inovações e se concentrar também nas atividades relacionadas à implementação efetiva (HASSAN et al., 2013).

Outros estudos foram identificados na literatura com uma ênfase maior para a implementação (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; LAGAT; FRANKWICK, 2017). Enquanto Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) analisaram os efeitos das capacidades de marketing na efetividade da implementação da estratégia e os seus resultados no desempenho e encontraram relações significativas, Lagat e Frankwick (2017) analisaram o efeito moderador da implementação da estratégia de marketing na relação entre as capacidades de marketing e o desempenho organizacional e concluíram que a implementação é importante na medida em que pode aprimorar alguns recursos de marketing.

Existem muitos outros tipos de abordagens estudadas na literatura sobre a implementação da estratégia de marketing, contudo, com base nos estudos apresentados, percebe-se que é mais apropriado analisar a formulação e a implementação em conjunto. Segundo Morgan et al. (2019), em sua revisão teórica que abrangeu o período de 1999-2017, apenas 20,6% das publicações foram de perspectiva híbrida (com mais de um subdomínio ou mais de uma abordagem).

Segundo os autores os fluxos de pesquisa se subdividem em quatro grupos principais: formulação – conteúdo, formulação – processo, implementação – conteúdo e implementação – processo. A *formulação* da estratégia de marketing envolve ‘descobrir o que fazer’ enquanto a *implementação* envolve ‘fazer o que foi planejado’ (MORGAN et al., 2019). O *conteúdo* da estratégia de marketing inclui as decisões, implantações de recursos e ações, enquanto o *processo* envolve a elaboração da

estratégia e a realização da estratégia (MORGAN et al., 2019). A figura abaixo, demonstra o que compõem estes fluxos de pesquisa, as entradas e resultados da formulação e implementação e as contingências do ambiente.

FIGURA 11 - ESTRUTURA DE MORGAN E et al.



Fonte: Traduzido pela Autora (2020) adaptado de Morgan et al. (2019)

Apresenta-se esta figura de tal modo a demonstrar que o foco do presente estudo é atender pelo menos dois domínios de estudo do que foi proposto por Morgan et al. (2019). Um trata da criatividade da estratégia de marketing que faz parte do processo de formulação e o outro sobre a efetividade da implementação desta estratégia. Visto que as características do indivíduo demonstraram que podem influenciar ambas estas perspectivas, será analisado o estilo de tomada de decisão como antecedente ao processo de formulação (criatividade) e implementação (efetividade). Por fim, busca-se também verificar se estas perspectivas impactam no desempenho organizacional que é o próximo tópico deste referencial.

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

2.4.1 Conceitos e Definições

O desempenho é um tema recorrente na maioria dos ramos da administração, incluindo a gestão estratégica e é de interesse tanto de acadêmicos quanto de gestores (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Contudo a sua definição tem diferentes abordagens na literatura (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; SLATER;

HULT; OLSON, 2010; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; KATSIKEAS et al., 2016). Embora não deva ser assumido que o desempenho financeiro superior é o objetivo principal de toda atividade de gestão e investimento organizacional, ele é claramente um aspecto central do desempenho de negócios (MORGAN, 2012).

Os autores Venkatraman e Ramanujam (1986) definiram o desempenho financeiro como o uso de indicadores financeiros baseados em resultados que supostamente refletem o cumprimento dos objetivos econômicos da empresa. Neste sentido, Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004) consideraram como desempenho financeiro o volume de vendas, a participação de mercado, as margens de lucro relativas e a receita de novos produtos. Segundo Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) estes autores definiram este tipo de desempenho como os resultados do custo-benefício financeiro do desempenho de mercado da empresa capturados em métricas pertencentes ao lucro, margens, retorno do investimento e similares.

O desempenho financeiro foi considerado pelos autores Venkatraman e Ramanujam (1986) como um subconjunto do desempenho de negócios (ou organizacional) e este domínio ampliado incorpora medidas não financeiras (desempenho operacional). Combs, Crook e Shook (2005, p.278), por outro lado, considerou o desempenho financeiro um construto separado do desempenho operacional e chamou de desempenho organizacional definindo-o como “os resultados sociais e econômicos resultantes da interação entre os atributos, ações e ambiente de uma organização”.

Segundo Katsikeas et al. (2016) o desempenho operacional (não financeiro) refere-se ao cumprimento de metas em diferentes áreas de atividade da cadeia de valor da empresa (ex. atividades primárias, como marketing e atividades de suporte, como compras) que podem subsequentemente levar ao desempenho organizacional (financeiro). Ou seja, ele é melhor visto como um antecedente do desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Um tipo de desempenho operacional da área de marketing aplicado em alguns estudos é o desempenho de mercado (MORGAN, 2012; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012). O desempenho de mercado é a extensão em que o empreendimento alcança metas desejáveis baseadas no mercado de produtos (ex. altas taxas de aquisição de clientes, crescimento da receita de vendas e participação de mercado).

Portanto, pode-se notar que existem muitas definições para o desempenho na literatura, mas muitas delas fazem um recorte e segregam por tipos de desempenho.

Embora existam muitos conceitos de desempenho que focam em uma área específica, alguns estudos optam por um conceito mais geral (JAWORSKI; KOHLI, 1993; OLSON; SLATER; HULT, 2005; SLATER; HULT; OLSON, 2010). Neste sentido, o presente estudo prefere adotar um conceito simplista como o de Slater, Hult, e Olson (2010, p. 552) que definiu o desempenho como “o grau em que a organização atingiu seus objetivos”. Seguindo esta lógica será possível identificar se o desempenho geral dos negócios atingiu seus objetivos, ou seja, se ele atendeu às expectativas, excedeu os principais concorrentes e satisfez os principais executivos. Além disto, desta forma é possível ter uma visão global de desempenho que incorpora fatores financeiros e não financeiros.

2.4.2 Medidas de Desempenho

Sabe-se que desempenho organizacional é amplamente estudado na literatura de negócios e as medidas de desempenho são muito variadas dependendo muito do pesquisador e do gestor sobre como mensurá-las. As medidas de desempenho mostram como as operações de uma organização estão funcionando, se a organização está alcançando seus objetivos ou se o desempenho precisa ser aprimorado (ARMSTRONG, 2006).

De uma perspectiva operacional Armstrong (2006) demonstrou que existem muitas medidas possíveis de desempenho tais como: lucratividade; retorno do investimento; lucro bruto; rotatividade de estoque; número de reclamações de clientes; tempo de processamento; porcentagem de pedidos perdidos; número de clientes; relação entre vendas e estoque; número de devoluções; taxa de produção; e toda uma série de outras medidas. A maioria destas medidas se concentram no desempenho financeiro e tendem a enfatizar o que aconteceu no passado e por isto é importante considerar outras formas de mensuração (ARMSTRONG, 2006).

Uma infinidade de diferentes medidas de desempenho têm sido usadas em diversos estudos, contudo, alguns autores pontuam que é provável que a grande maioria delas não estejam correlacionadas entre si (KATSIKEAS et al., 2016). Por isto, existe um esforço na literatura para a verificação destas correlações e isto vem de longa data (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; MORGAN, 2012; KATSIKEAS et al., 2016).

Os autores Venkatraman e Ramanujam (1986) desenvolveram uma classificação que incorporou dez abordagens diferentes para a medição do desempenho de negócios na pesquisa estratégica e delimitaram o domínio de medições com um modelo de três círculos que possuem o mesmo centro: o domínio central do desempenho de negócios é sua concepção mais restrita e se concentrou no uso de indicadores financeiros, ou seja, o *desempenho financeiro*; o círculo do meio é o conceito ampliado do desempenho dos negócios que incluiu os indicadores do *desempenho operacional* (não financeiros) aos indicadores de desempenho financeiro; por fim, o círculo externo é a *efetividade organizacional* que foi considerado o domínio mais amplo refletido na maior parte da literatura conceitual, ou seja, um domínio muito abstrato para ser aplicado de forma prática e por isto a maioria dos estudos de estratégia restringiu seu foco aos dois primeiros *círculos*.

Neste sentido, Venkatraman e Ramanujam (1986, p. 807) recomendaram que os pesquisadores usem “uma classificação a priori que reconheça a questão da dimensionalidade”. Contudo, de acordo com Combs, Crook e Shook (2005), embora os pesquisadores concordem que o desempenho organizacional é um construto multidimensional esta recomendação não foi seguida na prática por eles em suas pesquisas. Deste modo, Combs, Crook e Shook (2005) analisaram as implicações da multidimensionalidade do construto na pesquisa de gestão estratégica e sintetizaram as tentativas anteriores para descrever as dimensões de desempenho. Por fim, através da sua própria análise construíram um modelo conceitual do desempenho organizacional e das suas dimensões.

Diferente do modelo proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986) que considerou as medições de desempenho (financeiro e operacional) como subconjuntos do conceito geral de “efetividade organizacional”, o modelo dos autores Combs, Crook e Shook (2005) sugere que o desempenho operacional (não financeiro) e o desempenho organizacional (financeiro) são construtos distintos. Além disto, eles destacaram que mesmo dentro dos dois domínios de medição propostos por Venkatraman e Ramanujam permanece uma multidimensionalidade substancial, ou seja, as medidas não convergem. Apesar disto, Combs, Crook e Shook (2005) encontraram algumas medidas inter-relacionadas no construto de desempenho organizacional e incentivam os pesquisadores a triangularem dentro das dimensões coletando várias medidas, contudo, eles são menos otimistas quanto à noção de que os resultados baseados em diferentes dimensões devem convergir.

Como se pode notar, o desempenho organizacional é reconhecido como um construto importante - se não o mais importante - na pesquisa de gerenciamento estratégico (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005) e isto não é diferente para a área marketing (MORGAN, 2012; KATSIKEAS et al., 2016). O artigo de Morgan (2012), por exemplo, sintetiza três grandes fluxos de pensamento em gerenciamento estratégico com a literatura empírica e teórica sobre marketing estratégico e desenvolve uma estrutura conceitual que vincula o marketing ao desempenho de negócios das empresas. O autor destacou que os pesquisadores e gestores estão fundamentalmente interessados em dois aspectos diferentes do desempenho dos negócios: desempenho de mercado e desempenho financeiro. Contudo, seu modelo conceitual não propõe que elas estão correlacionadas.

Por outro lado, Morgan, Katsikeas e Vorhies em (2012) afirmam que elas podem convergir. Mesmo assim, pouco tempo mais tarde Katsikeas et al. (2016) reconheceram que a literatura de marketing tem usado uma série de medidas de desempenho frequentemente mal definidas que podem não capturar todo o domínio do construto e que muitas vezes não estão correlacionadas entre si. Neste sentido, eles desenvolveram um modelo conceitual delimitando como os pesquisadores de marketing devem conceituar e medir os resultados de desempenho.

O desenvolvimento de Katsikeas et al. (2016) foi baseado nas conceituações de desempenho organizacional (financeiro) e operacional (não financeiro) do gerenciamento estratégico (ex. Venkatraman e Ramanujam, 1986), ou seja, eles propõem dois grandes conjuntos de variáveis para medir o desempenho. A conclusão que eles chegaram é que as diferentes medidas de desempenho geralmente são fracamente correlacionadas e que qualquer suposição de fortes correlações positivas entre diferentes aspectos do desempenho é frequentemente falsa. Além disto, os autores pontuam que as correlações entre as medidas de desempenho observadas variam amplamente e algumas medidas são negativamente correlatas. Portanto, Katsikeas et al. (2016) alertam que os pesquisadores que escolherem mais de uma medida de desempenho provavelmente obterão respostas radicalmente diferentes sobre os mesmos recursos, estratégias e ações relacionadas ao marketing.

Algumas pesquisas empíricas da área de negócios e de marketing testaram ambas as perspectivas (financeira e não financeira) (COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994; DAWES, 1999; HOMBURG; HOYER; FASSNACHT, 2002; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO;

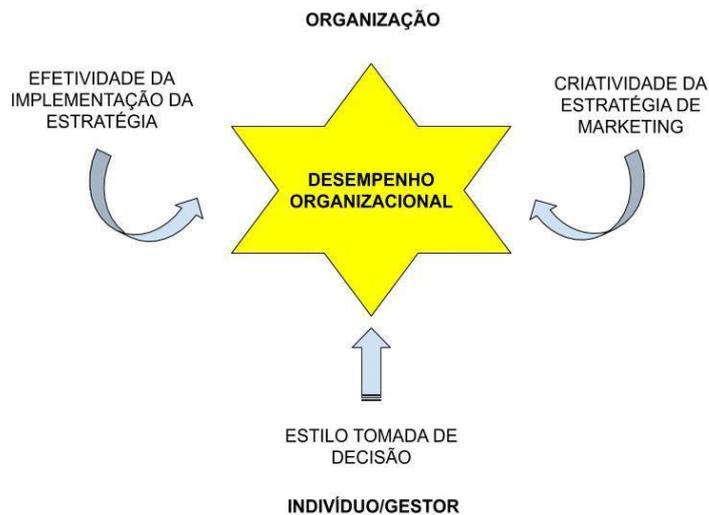
MUÑOZ-GALLEGO, 2009; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; NETO et al., 2013). Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002) por exemplo, identificaram que o desempenho do mercado (não financeiro) favorece a lucratividade da empresa (financeiro) e desta forma enfatizam o papel central do desempenho financeiro. González-Benito e González-Benito (2005), por outro lado, concluíram que as medidas não financeiras são mais flexíveis que as financeiras na captura de dimensões complexas de desempenho, considerando os efeitos defasados e facilitando a comparação entre as empresas. Por fim, os autores Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) testaram um modelo empírico correlacionando os dois tipos de desempenho e observaram um forte vínculo positivo entre o desempenho de mercado e o desempenho financeiro, demonstrando que eles podem estar correlacionados.

Conclui-se que, em razão da grande discussão na literatura sobre a convergência de medidas de desempenho financeiras e não financeiras e da falta de consenso entre os pesquisadores, e, com o intuito de evitar vieses e problemas na mensuração dos dados, o presente estudo opta por uma medida de *desempenho geral* dos negócios que vai acessar a opinião dos gestores e o seu grau de satisfação em relação ao desempenho. Desta forma ele não centraliza sua medição no desempenho financeiro atendendo a recomendação de Armstrong (2006). Esta mensuração é mais subjetiva pois não mede percentuais ou valores absolutos. Ao invés disso, a pontuação de desempenho será derivada de uma escala com âncoras que variam de "muito ruim" para "muito bom" ou "muito baixo" para "muito alto", ou seja, os entrevistados vão atribuir pesos para cada critério e isto vai ajudar a verificar se as expectativas do gestor foram atendidas.

Outra razão para utilizar o desempenho geral de negócios para este estudo é o interesse no aprofundamento da percepção pessoal dos gestores de como foi o desempenho e em como a organização se posiciona em relação à concorrência. Além disso, as diferenças nos estilos de tomada de decisão dos gestores e sua escolha por diferentes abordagens estratégicas (criatividade ou efetividade na implementação) podem ter prioridades diferentes. Por exemplo, um gestor que tenha um estilo intuitivo e mais propenso à criatividade pode estar mais interessado no desempenho de mercado de um produto recém lançado do que no desempenho financeiro. Então, a escolha pela medida de desempenho geral dos negócios não impõe uma barreira em sua escolha visto que aborda a organização como um todo.

Sendo assim, este estudo refere-se ao desempenho geral dos negócios como *desempenho organizacional*. Além disto, esta pesquisa opta pela análise de três prováveis precursores de desempenho: os estilos de tomada de decisão do gestor, a criatividade de marketing e a efetividade da implementação da estratégia. A figura a seguir enfatiza isto:

FIGURA 12 - TOMADA DE DECISÃO, CRIATIVIDADE E EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Por fim, visto que na literatura revisada não foram encontrados estudos que relacionaram todas estas variáveis juntas, a próxima seção apresenta a derivação de hipóteses encontradas a partir dos estudos analisados subdivididas em seis partes.

2.5 ANÁLISE CRÍTICA E DERIVAÇÃO DE HIPÓTESES

Conforme descrito, as variáveis a serem avaliadas são: os estilos de tomada de decisão do gestor, a criatividade da estratégia de marketing, a efetividade da implementação da estratégia de marketing e o desempenho organizacional. As relações entre as variáveis serão da seguinte maneira:

1. O impacto dos estilos de tomada de decisão no desempenho organizacional;
2. O impacto dos estilos de tomada de decisão na criatividade da estratégia de marketing;

3. O impacto dos estilos de tomada de decisão na efetividade da implementação da estratégia de marketing;
4. O impacto da criatividade da estratégia de marketing (1) e da efetividade da implementação da estratégia de marketing (2) no desempenho organizacional;
5. O efeito mediador da criatividade da estratégia de marketing na relação entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional;
6. O efeito mediador da efetividade da implementação da estratégia na relação entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional;

A seguir serão descritas cada uma das relações propostas e desenvolvidas as hipóteses desta pesquisa.

2.5.1 O impacto dos estilos de tomada de decisão no desempenho organizacional

A causalidade teórica entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional é baseada em dois argumentos. Primeiramente, ela está embasada na Teoria Upper Echelons (Alto Escalão) que pontua que os resultados organizacionais (escolhas estratégicas e desempenho) são parcialmente previstos pelas características de seus gestores (HAMBRICK; MASON, 1984). Dentre estas características, a teoria considera que o estilo cognitivo dos gestores é uma destas características e este é o precursor dos estilos de tomada de decisão. O segundo argumento é que já foram encontradas relações significativas, em estudos empíricos, de algumas características pessoais do gestor com o desempenho organizacional, inclusive no que se refere aos estilos de tomada de decisão (HSU; HUANG, 2011; HÅKONSSON et al., 2012; MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014a; OYEWOBI; WINDAPO; ROTIMI, 2016; SIDDIQUE; SIDDIQUE, 2020).

O estudo de Hsu e Huang (2011) investigou os efeitos das *características dos gerentes* (propensão à tomada de riscos, personalidade inovadora e a comunicação efetiva) nos *estilos de tomada de decisão estratégicos* (qualidade e velocidade da tomada de decisão) que são considerados determinantes chave do desempenho de uma empresa. As descobertas dos autores revelam que os gerentes com características de personalidade inovadora beneficiam a velocidade e a qualidade da tomada de decisões, e que esta característica pode ser uma das razões de tomada de decisões mais assertivas e melhora no desempenho da empresa. Isto demonstra

a importância das características do gestor e da tomada de decisão de qualidade para obtenção de um desempenho superior.

Já os autores Hakonsson et al. (2012), associaram os estilos dos gestores de PMEs (maestro, gerente, líder e produtor) com diferentes tipos de estratégias para verificar se havia impacto no desempenho. O resultado se mostrou fortemente significativo em algumas associações. A conclusão dos autores é que o alinhamento entre o estilo executivo e a estratégia tem implicações positivas no desempenho nas PMEs, enquanto o fracasso em alinhar o estilo executivo e a estratégia leva a uma perda de desempenho. Estes resultados demonstram que o estilo do gestor quando associado à estratégia adequada pode favorecer o resultado organizacional, reforçando o papel do gestor para se atingirem os objetivos organizacionais.

Sob outra perspectiva, o estudo de Matzler, Uzelac e Bauer (2014) associou os estilos de tomada de decisão (intuitivo e deliberado) ao sucesso das estratégias de “exploration” (descobrimiento) e “exploitation” (refinamento) e seus efeitos no desempenho. O efeito direto dos estilos de tomada de decisão (intuitivo e deliberado) no desempenho foi significativo, mas quando as estratégias foram incluídas como mediadoras o estilo intuitivo perdeu seu efeito no desempenho indicando mediação total das estratégias. O estilo deliberado, no entanto, permaneceu significativo, mas apresentou mediação parcial das estratégias e este resultado confirma a indicação do efeito positivo deste estilo no desempenho. Logo, os resultados demonstram que os estilos podem ter relação direta ou indireta com o desempenho organizacional.

Os autores Oyewobi, Windapo e Rotimi (2016) fizeram uma análise mais ampla dos estilos de tomada de decisão (diretivo, analítico, conceitual e comportamental) e testaram suas relações com o desempenho e alguns tipos de estratégias. O resultado do estudo confirmou parcialmente a hipótese de que existe uma relação direta entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional, mas o estilo analítico apresentou uma relação significativa negativa, o que é uma inconsistência em comparação com outros estudos (ex. Matzler, Uzelac, Bauer (2014) que encontrou uma relação positiva do estilo deliberado (que equivale ao analítico).

Os autores Siddique e Siddique (2019), sob uma outra categorização de estilos de tomada de decisão, também encontraram relações significativas com o desempenho. O estilo de decisão autocrático apresentou uma associação negativa com as práticas inovadoras de gestão de recursos humanos e também com o desempenho organizacional, em contrapartida, o estilo participativo de tomada de

decisão demonstrou ter uma relação positiva com estas práticas inovadoras também demonstrando melhores resultados de desempenho. Visto isto, os autores sugerem que os gerentes autocráticos são muito menos criativos e eficazes na sua gestão podendo impactar os resultados almejados de desempenho. Mais uma vez, observa-se que os estilos do gestor podem impactar os resultados organizacionais.

Diante dos estudos expostos, percebe-se está coerente o proposto pela Teoria Upper Echelons (Alto Escalão) a respeito das características dos gestores influenciarem os resultados organizacionais. Contudo, os resultados empíricos encontrados demonstram que ainda não existe um consenso a respeito do impacto dos estilos de tomada de decisão no desempenho (se este efeito é direto ou indireto) e também não está claro se os estilos o impactam positivamente ou negativamente. Além disto, as categorias utilizadas para os estilos não foram as mesmas, demonstrando resultados variados.

No que se refere aos estilos de Scott e Bruce (1995), com o estilo racional, intuitivo, dependente, espontâneo e evitador, foram encontrados poucos estudos e a maioria deles não testou sua relação com desempenho organizacional (RUSS; MCNEILLY; COMER, 1996; CHERMACK; NIMO, 2008; GHAZI A; HU, 2016). Chermack e Nimo (2008), examinaram os cinco estilos de tomada de decisão em relação ao planejamento estratégico de cenários (futuro do ambiente de negócios) e verificaram quais estilos são mais engajados com esta atividade. Embora não tenham testado esta relação, os autores propõem que os estilos de tomada de decisão são direcionadores do desempenho organizacional.

Russ, Mcneilly e Comer (1996), encontraram uma relação positiva entre o estilo racional e o desempenho do gerente e uma relação negativa entre o estilo evitador e o desempenho do gerente. Demonstraram também que o estilo intuitivo, o dependente e o espontâneo não apresentaram relações significativas com este tipo de desempenho. Embora não tenham analisado o desempenho organizacional e sim o desempenho do gerente, isto contrasta com o que foi encontrado para o estilo intuitivo de Matzler, Uzelac e Bauer (2014), que apresentou uma relação significativa com desempenho antes da inserção das estratégias.

Portanto, percebe-se que ainda não está claro o impacto que os estilos de tomada de decisão do gestor exercem no desempenho organizacional (e se esta relação é positiva ou negativa) embora esta conexão pareça lógica e óbvia conforme pontuado por Chermack e Nimo (2008). Além disto, observa-se que praticamente não

foram encontrados estudos que verificaram a relação dos estilos dos gestores com o desempenho nas pequenas e médias empresas (PMEs).

Dado que as decisões estratégicas nas PMES geralmente são tomadas pelos próprios sócios proprietários baseadas em seus palpites pessoais, é muito provável que os estilos de tomada de decisão destes gestores tenham algum impacto no desempenho destas empresas. Contudo, apesar do fator individual do gestor ser de significativa importância neste cenário, e que o estilo de tomada de decisão é uma maneira de mensurá-lo, os estudos identificados não testaram esta relação. Visto que existem cinco estilos possíveis, conforme Scott e Bruce, este estudo pretende investigar a relação individual de cada um com o desempenho organizacional e isto pode ser útil para identificar o papel do gestor nestas organizações.

A partir destas considerações foi formulada a seguinte hipótese:

H1 – O estilo de tomada de decisão racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) impacta significativamente o desempenho organizacional;

2.5.2 O impacto dos estilos de tomada de decisão na criatividade da estratégia de marketing

Propõe-se que os estilos de tomada de decisão tenham impacto significativo na criatividade da estratégia de marketing. Este argumento também está pautado na Teoria Upper Echelons (Alto Escalão), visto que os estilos dos gestores demonstram ser os precursores das decisões estratégicas que também englobam a estratégia de marketing. Além disto, a literatura pontua que os fatores individuais podem afetar a criatividade na organização (BLAETH; MAUER; BRETTEL, 2014; MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014a, 2014b) e alguns estudos demonstraram que eles podem influenciar a criatividade da estratégia de marketing (ANDREWS; SMITH, 1996; HASHEM, 2010; WADDEN, 2011; GHAZI A; HU, 2016; RÜCKER, 2017). Isto é um indício que os estilos de tomada de decisão do indivíduo também possam apresentar relações significativas com esta variável.

Os autores Blauth, Mauer e Brettel (2014) discutiram a aplicação da lógica de tomada de decisão (empreendedora e causal) como um antecedente importante da

criatividade praticada no desenvolvimento de novos produtos e analisaram várias funções organizacionais envolvidas neste processo. Os autores concluíram que a tomada de decisão empreendedora afeta positivamente a criatividade praticada e a tomada de decisão causal influencia negativamente, ou seja, os gestores devem usar a tomada de decisão empreendedora para promover a criatividade. Isto demonstra que o estilo de decisão pode afetar a criatividade na organização, embora um tenha apresentado resultado positivo e outro negativo.

Por outro lado, Matzler, Uzelac e Bauer (2014) analisaram outras duas perspectivas de decisão (intuitiva e deliberada) no contexto de pequenas e médias empresas para investigar suas relações com as estratégias “exploration” e “exploitation”. Eles encontraram suporte para a hipótese de que o estilo intuitivo tem relação positiva com o sucesso da estratégia “exploration” (*propensão a riscos, flexibilidade, descoberta e inovação*), ou seja, diretamente proporcional à criatividade. Contudo, não encontraram uma relação significativa deste estilo com a estratégia “exploitation” (*refinamento, eficiência, implementação e execução*) demonstrando que, neste contexto, o estilo intuitivo pode favorecer somente estratégias criativas.

Além disto, Matzler, Uzelac e Bauer (2014) descobriram que o estilo de tomada de decisão deliberado está fortemente relacionado aos dois tipos de estratégias (“exploration” e “exploitation”). Os resultados dos autores indicam, que os estilos podem ter relação significativa com o tipo de estratégia adotada pela organização e que a tomada de decisão intuitiva em associação com a estratégia “exploration” (inovação) parece fornecer uma boa oportunidade para resultados positivos.

Outro estudo de Matzler, Uzelac e Bauer (2014) encontrou relações significativas positivas do estilo intuitivo e do estilo deliberado com a inovação organizacional (sinônimo da criatividade). O resultado dos autores ilustra que ambos os estilos podem favorecer a inovação e criatividade na organização, ou seja, ela está altamente relacionada à disposição dos tomadores de decisão de aplicar estilos de tomada de decisão intuitivos e deliberados. Além disto, identificaram que quanto maior o tamanho de uma empresa, menos provável é que os gerentes apliquem um estilo de tomada de decisão intuitivo.

Como se pode notar, estes estudos analisaram os estilos de tomada de decisão e encontraram impactos significativos nas estratégias criativas. Porém, estes estudos não eram específicos da área de marketing. Em contrapartida, alguns estudos desta

área encontraram resultados positivos ao relacionar as características individuais dos gestores com a criatividade da estratégia de marketing.

Os autores Andrews e Smith (1996), por exemplo, fizeram um estudo empírico pra identificar fatores que influenciam a criatividade de marketing da organização e confirmaram as hipóteses de que fatores como a motivação e a propensão a riscos de um gerente tem relação positiva com a criatividade dos programas de marketing. Apesar de não se referir aos estilos de tomada de decisão, a característica de propensão à riscos demonstra certa similaridade com o estilo intuitivo e espontâneo, de Scott e Bruce.

Hashem (2010) também abordou algumas características do indivíduo e confirmou que existe um alto impacto da inteligência emocional dos gerentes (e seus vários componentes) na criatividade de marketing. Assim, seus resultados demonstram que o marketing é mais criativo quando os gestores tem habilidades para perceber, avaliar e expressar emoções e sentimentos. Este resultado por sua vez, também tem similaridade ao que se refere ao estilo intuitivo.

O estudo de Wadden (2011) também destacou a importância dos fatores individuais para que se desenvolva a criatividade de marketing dos quais incluíram as características de personalidade e o desempenho anterior do gerente. Ele considera que a criatividade da estratégia de marketing é fundamental para a diferenciação e para o posicionamento do produto, contudo, destaca que ter uma personalidade criativa não levará à criatividade da estratégia de marketing por si só (WADDEN, 2011). Isto sugere que outros fatores individuais e organizacionais podem promover a criatividade, como é o caso dos estilos de tomada de decisão.

Rucker (2017) identificou outro fator individual em sua avaliação crítica sobre a criatividade de marketing: o pensamento criativo. Ele verificou a correlação destes dois conceitos através da análise de exemplos de marketing criativo em campanhas de marketing tradicionais e online, e identificou que o pensamento criativo influencia a criatividade do marketing. Apesar da contribuição do seu estudo, Rucker (2017) não desenvolveu um modelo de pesquisa para ser testado. Wadden (2011), por outro lado, propôs um modelo mas não fez um teste empírico para confirmar suas proposições.

Em contrapartida, Ghazi e Hu (2016) corroboram com uma investigação empírica dos cinco estilos de tomada de decisão de Scott e Bruce analisando seus efeitos na qualidade e velocidade das decisões (baseadas em sistemas de informação) e nas inovações de marketing (que também podem ser vistas como

criatividade de marketing). Seus resultados demonstraram efeitos significativos de alguns estilos na qualidade e velocidade da tomada de decisão que acabam influenciando as inovações de marketing. O resultado parcial indica que nem todos os estilos favorecem a inovação ou a criatividade de marketing.

Baseado nos estudos apresentados, pode-se perceber que não está claro se todos os estilos de tomada de decisão impactam na criatividade de marketing e ainda não se sabe se esta relação é positiva ou negativa. Além disto, nota-se que a maior parte dos estudos não se concentraram nas pequenas e médias empresas (PMEs) embora Blauth, Mauer e Brettel (2014) terem pontuado a sua importância.

Visto que a literatura reflete muito pouco esforço sobre a criatividade de marketing (WADDEN, 2011) e que é importante o seu entendimento na perspectiva do gestor dado que os fatores do indivíduo demonstraram influenciar esta variável, pressupõe-se que os cinco estilos de tomada de decisão (racional intuitivo, dependente, espontâneo e evitador) possam estar relacionados à criatividade da estratégia de marketing. Além disto, dado que os gestores das PMEs demonstram ter um comportamento diferente daqueles de grandes empresas (conf. Matzler, Uzelac, Bauer (2014)) é válido analisar se os seus estilos podem promover ou inibir a criatividade de marketing.

A partir destas considerações foi formulada a seguinte hipótese:

H2 – O estilo de tomada de decisão do gestor racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) impacta significativamente a criatividade da estratégia de marketing;

2.5.3 O impacto dos estilos de tomada de decisão na efetividade da implementação da estratégia de marketing

Esta relação também está pautada na Teoria Upper Echelons (Alto Escalão), visto que os estilos dos gestores demonstram ser os precursores das decisões estratégicas que englobam a estratégia de marketing. Além disto, já existem estudos que trabalharam com a perspectiva do indivíduo quando se trata de estratégia (HUNT et al., 1989; WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997; NOBLE; MOKWA, 1999; THORPE;

MORGAN, 2007; OYEWOBİ; WINDAPO; ROTIMI, 2016; TORRES; AUGUSTO, 2017), embora poucos tenham abordado os estilos de tomada de decisão.

Hunt et al. (1989), por exemplo, examinou o estilo cognitivo (analítico ou intuitivo) com o processo de decisão e a escolha da estratégia e confirmaram a hipótese de estudo que postulava uma convergência do estilo cognitivo com a decisão da estratégia. Isto sugere que o estilo cognitivo do indivíduo pode impactar na sua escolha e conseqüentemente nos resultados de sua escolha que podem representar impactos organizacionais. O estudo de Wierenga e Van Bruggen (1997) seguiu uma lógica semelhante quando propôs que estes estilos cognitivos são fatores que podem influenciar o modo que os problemas de marketing serão solucionados, contudo ele não testou empiricamente estas relações para confirmar suas proposições. Dado que o estilo cognitivo é o precursor dos estilos de tomada de decisão, o resultado de Hunt et al. (1989) demonstra que podem ser encontradas relações significativas dos estilos de tomada de decisão com a decisão estratégica organizacional.

Noble e Mokwa (1999), sob uma outra perspectiva, analisaram o fator *desempenho individual da função de implementação*. Os autores confirmaram sua principal hipótese sugerindo que este fator influenciará o sucesso do esforço de implementação da estratégia de marketing. Embora tenham identificado uma ampla gama de variáveis que influenciam o sucesso da implementação, os autores afirmam que existem outros fatores influentes que não foram identificados e sugerem que um deles é o estilo de gestão. Isto demonstra que o estilo de tomada de decisão é uma possibilidade para verificar a efetividade da implementação da estratégia.

Thorpe e Morgan (2007), por outro lado, analisaram os estilos de implementação da estratégia de marketing em relação ao sucesso da implementação e descobriram que as empresas que exibem um estilo de implementação de “mudança” implementam estratégias de marketing com mais efetividade do que as empresas que exibem um estilo “colaborativo” ou “cultural”. Este resultado demonstra que dependendo do estilo de implementação que os gestores possuem poderá haver mais ou menos efetividade da implementação da estratégia. Mais uma vez, percebe-se que o fator individual pode ser um facilitador da efetividade da implementação da estratégia de marketing.

Contudo, nota-se que estes estudos não utilizaram a abordagem dos estilos de tomada de decisão embora ela demonstre que pode ajudar a entender este fenômeno. Um estudo que utilizou a abordagem do estilo de tomada de decisão (analítico,

comportamental, conceitual e diretivo) em relação à estratégia foi o de Oyewobi, Windapo e Rotimi (2016). Os resultados do estudo dão suporte ao papel dos estilos de tomada de decisão como mediadores e também como moderadores na relação entre estratégias competitivas e o desempenho organizacional. Isto significa que os estilos de tomada de decisão, de uma forma ou de outra, podem impactar a estratégia organizacional e os seus resultados. Assim, é provável que eles tenham alguma relação com a efetividade da implementação da estratégia.

Torres e Augusto (2017) também utilizaram esta perspectiva dos estilos de tomada de decisão (analítico, comportamental, conceitual e diretivo), contudo compararam com as competências estratégicas de formulação e implementação do indivíduo em uma simulação de estratégia de negócio. Eles concluíram que o conhecimento e as competências estratégicas podem ser expandidos e sugerem que é possível antecipar uma reação a uma situação futura quando o estilo de tomada de decisão dos gerentes é conhecido antecipadamente.

Embora o estudo destes autores não tenha sido aplicado em uma situação real e sim em uma simulação para verificar se os estilos de tomada de decisão podem favorecer ou não a formulação e a implementação da estratégia, os resultados já dão indícios de que possa existir uma relação significativa. Este resultado na relação entre os estilos e a estratégia foi encontrado por Matzler, Uzelac e Bauer (2014), conforme demonstrado anteriormente, que identificaram que o estilo deliberado tem relação positiva com o sucesso da estratégia “exploitation” (*implementação*), mas não encontraram uma relação significativa para o estilo intuitivo demonstrando que podem ter variações entre os estilos e o seu impacto na implementação da estratégia.

De acordo com o exposto até aqui, nota-se que ainda não está claro qual o impacto que os estilos de tomada de decisão exercem sobre a efetividade da implementação da estratégia de marketing, dado que a maior parte dos estudos tiveram como foco a estratégia organizacional. Ainda também não se sabe se esta relação é positiva para todos os estilos ou se existem variações entre eles. Dado que os estudos demonstrados não se referem a abordagem de Scott e Bruce, pode-se dizer que não foram encontrados estudos que testaram a relação entre os estilos de tomada de decisão e a efetividade da implementação da estratégia de marketing utilizando esta abordagem.

Entretanto, os resultados de outros fatores individuais demonstraram ter relação com o sucesso da implementação da estratégia, o que converge com o

apontado por Haley e Haley (1998) de que as estratégias das empresas emergem do comportamento de negócios aprendido de seus gestores. Dado que os estudos sobre a eficiência do marketing em pequenas e médias empresas (PMEs) não concentraram muitos esforços no tomador de decisão, este estudo busca verificar o impacto dos estilos de tomada de decisão (racional, intuitivo, dependente, espontâneo e evitador) na efetividade da implementação da estratégia de marketing.

A partir destas considerações postula-se a seguinte hipótese:

H3 – O estilo de tomada de decisão do gestor racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) impacta significativamente a efetividade da implementação da estratégia de marketing;

2.5.4 O impacto da criatividade da estratégia de marketing (1) e da efetividade da implementação da estratégia de marketing (2) no desempenho organizacional;

Este tópico será dividido em duas partes para demonstrar as relações propostas que podem afetar o desempenho.

2.5.4.1 Criatividade x Desempenho

A causalidade teórica entre a criatividade da estratégia de marketing e o desempenho organizacional está pautada em estudos anteriores que já confirmaram esta relação (MENON et al., 1999; SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAEEM et al., 2011; HASSAN et al., 2013; ISHAQ; HUSSAIN, 2016). Além disto, acredita-se que o desenvolvimento de estratégias criativas e inovadoras de marketing pode facilitar a percepção do cliente quanto ao valor do que é ofertado e favorecer a sua diferenciação permitindo o alcance de desempenho superior (ANDREWS; SMITH, 1996; SLATER; HULT; OLSON, 2010).

Isto foi demonstrado por estudos como o de Menon et al. (1999) que ao avaliar os componentes do processo e elaboração da estratégia e seus efeitos nos resultados organizacionais considerou a criatividade como um output deste processo e como sua provável mediadora para a melhora no desempenho. O resultado deste estudo confirmou que a criatividade da estratégia está relacionada positivamente ao

aprendizado organizacional e ao desempenho do mercado. Além disto, os autores confirmaram o efeito mediador da criatividade na relação de alguns componentes do processo da estratégia de marketing com o desempenho de mercado e o aprendizado organizacional demonstrando a importância da criatividade da estratégia.

Neste sentido, os autores Slater, Hult e Olson (2010), Naeem et al. (2011) e Hassan et al. (2013) consideraram a criatividade como um dos focos centrais de seus estudos e ambos encontraram relações significativas entre a criatividade da estratégia e o desempenho organizacional sob diferentes abordagens. O estudo de Slater, Hult e Olson (2010) analisou a criatividade sob a perspectiva de diferentes tipos de estratégias de negócios utilizadas pela organização, o de Naeem et al. (2011) optou por uma relação simplista que também encontrou relações significativas e o de Hassan et al. (2013), sob uma outra ótica, identificou o papel mediador da efetividade da implementação no efeito da criatividade sobre o desempenho demonstrando que ela o favorece, desde que a estratégia seja devidamente implementada.

Adicionalmente, Ishaq e Hussain (2016) seguiram a mesma lógica de Slater, Hult e Olson (2010) analisando a criatividade em diferentes tipos de estratégias e seus resultados variaram de acordo com cada estratégia utilizada, embora seu efeito direto no desempenho tenha sido confirmado. Os resultados destes estudos demonstram que a criatividade pode gerar desempenho superior com algumas ressalvas, pois em alguns tipos de estratégias de negócios em Slater, Hult e Olson (2010) e Ishaq e Hussain (2016) a criatividade não apresentou resultado significativo. Além disso, o papel mediador da efetividade da implementação em Hassan et al. (2013) também demonstrou diminuição do efeito direto da criatividade no desempenho.

Visto isto pode-se dizer que as evidências encontradas a respeito da criatividade da estratégia sobre seu efeito no desempenho organizacional demonstraram variações nos resultados quando algumas variáveis foram inseridas como mediadoras ou moderadoras em alguns estudos anteriores. Portanto, isto revela que dependendo da perspectiva analisada ainda há espaço para futuras investigações. Além disto, vale lembrar que os estudos encontrados não foram executados com pequenas e médias empresas (PMEs) e a literatura aponta que elas falham em suas estratégias de marketing (JOCUMSEN, 2004).

Portanto este estudo propõe analisar se a criatividade da estratégia de marketing pode ser um direcionador de desempenho nas PMEs. Se isto for confirmado

os gestores destas empresas podem buscar desenvolver a capacidade de ser criativos em suas estratégias a fim de alcançar um melhor desempenho.

A partir destas considerações postula-se a seguinte hipótese:

H4a - A criatividade da estratégia de marketing impacta positivamente o desempenho organizacional;

2.5.4.2 Efetividade da implementação x Desempenho

Esta relação está pautada em alguns estudos que encontraram suporte para o efeito da efetividade da implementação da estratégia no desempenho organizacional (THORPE; MORGAN, 2007; SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAEEM et al., 2011; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; HASSAN et al., 2013; ISHAQ; HUSSAIN, 2016). Além disto, acredita-se que se a estratégia de marketing não for bem implementada os resultados esperados podem não ser alcançados e por isto ela é de grande importância (ARMSTRONG et al., 2017).

Os autores Thorpe e Morgan (2007) abordaram a relevância desta variável, buscando uma “abordagem ideal” para implementar estratégias com sucesso e descobriram que as empresas com modelos hierárquicos (ou seja, fortes influências de cima para baixo) obtiveram melhores resultados de desempenho do que as empresas com estilo colaborativo ou baseado na cultura organizacional. Segundo os autores essa conclusão é um tanto provocativa pois as estruturas hierárquicas e burocráticas tem sido evitadas pelo aumento do movimento em direção às eliminação de hierarquias e que favorecem a participação dos indivíduos de nível inferior na formulação e implementação da estratégia levando assim ao desaparecimento da separação entre "pensadores" e "executores". Portanto, este resultado é contrário às expectativas que consideram a colaboração e a cultura organizacional como fatores chave para a efetiva implementação e desempenhos superiores.

Já o estudo de Slater, Hult e Olson (2010) analisou a efetividade da implementação da estratégia sob outra perspectiva. Em termos gerais o estudo confirmou que ela é fortemente relacionada com o desempenho da organização, mas quando a amostra foi dividida em grupos que utilizam diferentes tipos de estratégia, somente no grupo que adotava uma estratégia defensora do baixo custo se manteve

uma relação forte entre a efetividade da implementação e o desempenho organizacional. O estudo de Hassan et al. (2013), também encontrou uma relação positiva com variações nos resultados para os diferentes tipos de estratégias de negócios. Da mesma forma Ishaq e Hussain (2016) descobriram o efeito direto da efetividade da implementação no desempenho organizacional mas houveram variações nos resultados para os diferentes tipos de estratégias.

Contudo considera-se que a implementação efetiva deveria ser importante a qualquer tipo de estratégia para alcançar o desempenho desejado, portanto os resultados destes estudos foram contrários às expectativas. Por outro lado, o estudo de Naeem et al. (2011) encontrou suporte total no efeito da efetividade da implementação no desempenho para as empresas pesquisadas. Da mesma forma foi para os autores Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) quando analisaram a efetividade da implementação da estratégia no contexto de exportação e identificaram que ela associa-se positivamente ao desempenho do mercado e ao desempenho financeiro.

De acordo com os estudos demonstrados a efetividade da implementação da estratégia de marketing apresentou variação nos resultados principalmente quando se trataram de diferentes tipos de estratégias. Estes resultados variados sugerem que ainda existe a necessidade de pesquisas futuras pois segundo Noble e Mokwa (1999) a implementação da estratégia de marketing é um elo crítico entre a formulação de estratégias de marketing e a conquista de desempenho organizacional superior. Além disto, acredita-se que a implementação eficaz é crítica para o sucesso, conforme apontado por Hassan et al. (2013).

Dado que a maior parte destes estudos não foram feitos no contexto de pequenas e médias empresas (PMEs), das quais tem menos expertise em marketing segundo Lagat e Frankwick (2017), este estudo propõe analisar se a efetividade da implementação da estratégia de marketing pode ser um direcionador para o desempenho nas PMEs. Se a correlação positiva for confirmada significa que os gestores devem investir na implementação efetiva de suas estratégias de marketing para alcançar o desempenho superior.

A partir destas considerações postula-se a seguinte hipótese:

H4b - A efetividade da implementação da estratégia de marketing impacta positivamente o desempenho organizacional;

2.5.5 O efeito mediador da criatividade da estratégia de marketing na relação entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional

A causalidade teórica entre os estilos de tomada de decisão, a criatividade da estratégia de marketing e o desempenho organizacional está pautada em três vertentes. A primeira diz respeito aos efeitos encontrados de fatores individuais do gestor sobre o desempenho organizacional. A segunda sobre os efeitos encontrados de fatores individuais do gestor sobre a criatividade. A terceira diz respeito aos efeitos encontrados da criatividade sobre o desempenho organizacional.

Primeiramente Oyewobi, Windapo e Rotimi (2016) destacam que a relação entre estilo de tomada de decisão e desempenho já foi estabelecida na literatura e isto pôde ser visto em alguns estudos (HSU; HUANG, 2011; SIDDIQUE; SIDDIQUE, 2019). Por outro lado, algumas pesquisas encontraram o efeito indireto dos estilos no desempenho organizacional e propuseram a mediação de algumas variáveis (MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014a; OYEWABI; WINDAPO; ROTIMI, 2016).

Neste sentido, percebe-se que ainda não está claro se os estilos de tomada de decisão têm efeito direto ou indireto no desempenho organizacional e se existem mais variáveis que mediam esta relação. Por isto Ghazi e Hu (2016) recomendam que mais estudos devem ser feitos utilizando outras variáveis para serem relacionadas aos estilos de tomada de decisão. Além disso, segundo Oyewobi, Windapo e Rotimi (2016), a identificação dos estilos pode ajudar a melhorar as habilidades gerenciais dos gestores permitindo as empresas de competir de modo favorável para melhorar o desempenho. Portanto, este estudo pretende analisar tanto o efeito direto dos estilos de tomada de decisão como o efeito indireto por meio da variável da criatividade.

O efeito por meio da criatividade se justifica, visto que os estudos de Andrews e Smith (1996), Wadden (2011), Hashem (2010) pontuam fatores que afetam a criatividade do marketing como as características pessoais do gestor, e que, dentre estas características podem estar seus estilos de tomada de decisão. Além disto, a criatividade demonstrou que pode estar relacionada ao desempenho organizacional por promover ofertas mais inovadoras (MENON et al., 1999; SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAEEM et al., 2011; HASSAN et al., 2013; ISHAQ; HUSSAIN, 2016).

Portanto, de acordo com as evidências encontradas na literatura há espaço para investigação dos estilos de tomada de decisão e prováveis mediadores. Visto que os estilos demonstraram que podem afetar positivamente o desempenho assim

como a criatividade da estratégia de marketing, o presente estudo propõe que ela possa ser uma mediadora na relação entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional. Dado que existem diferentes estilos de tomada de decisão será analisado o efeito mediador da criatividade em cada um.

A partir destas considerações foi formulada a seguinte hipótese:

H5 - A criatividade da estratégia medeia a relação entre os estilos de tomada de decisão racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) e o desempenho organizacional;

2.5.6 O efeito mediador da efetividade da implementação da estratégia na relação entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional

A relação entre os estilos de tomada de decisão, a efetividade da implementação da estratégia de marketing e o desempenho organizacional também está pautada em três vertentes. A primeira diz respeito aos efeitos encontrados de fatores individuais do gestor sobre o desempenho organizacional. A segunda sobre os efeitos encontrados de fatores individuais do gestor sobre a efetividade da implementação. A terceira diz respeito aos efeitos encontrados da efetividade da implementação sobre o desempenho organizacional.

Da mesma forma como demonstrado para a mediação da criatividade, pontua-se que os estilos de tomada de decisão já apresentou efeitos no desempenho organizacional (CHERMACK; NIMO, 2008; HSU; HUANG, 2011; SIDDIQUE; SIDDIQUE, 2020), mas, visto que algumas pesquisas encontraram seu efeito indireto (MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014a; OYEWABI; WINDAPO; ROTIMI, 2016) isto demonstra que podem existir outras variáveis que podem mediar esta relação. Assim percebe-se que ainda não está claro se os estilos de tomada de decisão têm efeito direto ou indireto no desempenho organizacional.

Além disto, alguns autores demonstraram que a decisão estratégia pode ser influenciada por fatores individuais (HUNT et al., 1989; WIERENGA; VAN BRUGGEN, 1997; OYEWABI; WINDAPO; ROTIMI, 2016; TORRES; AUGUSTO, 2017) e que alguns destes fatores podem influenciar a efetividade da implementação da estratégia

(NOBLE; MOKWA, 1999; THORPE; MORGAN, 2007). Baseado nisso presume-se que o estilo de tomada de decisão possa ser um destes fatores.

A variável de efetividade da implementação também apresentou efeito positivo no desempenho (THORPE; MORGAN, 2007; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012) e também já foi estudada em conjunto com a criatividade (SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAEEM et al., 2011; HASSAN et al., 2013; ISHAQ; HUSSAIN, 2016). Segundo Matzler, Uzelac e Bauer (2014, p.260), que encontrou o papel mediador das estratégias “exploitation” e “exploration” na relação entre os dois estilos de decisão com o desempenho, “a intuição e a deliberação estão no seu melhor quando andam de mãos dadas”. Isto significa que tanto as estratégias com foco em eficiência e as estratégias com foco em inovação são importantes para a organização e devem ser trabalhadas juntas.

Visto a importância das duas perspectivas serem trabalhadas em conjunto (criatividade e efetividade da implementação) e os resultados dos efeitos diretos (HSU; HUANG, 2011; SIDDIQUE; SIDDIQUE, 2019) ou indiretos (MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014a; OYEWOBI; WINDAPO; ROTIMI, 2016) dos estilos de decisão no desempenho em algumas pesquisas, o presente estudo propõe que a efetividade da implementação da estratégia possa ser outro mediador da relação entre os estilos de tomada de decisão do gestor e o desempenho organizacional.

Isto atende a recomendação de Slater, Hult e Olson (2010) em investigar os antecedentes do desenvolvimento de uma estratégia de marketing criativa e efetivamente implementada, assim como outros indicadores de desempenho. Isto também pode ajudar na falta de clareza de quais variáveis podem mediar a relação dos estilos com o desempenho organizacional. Dado que existem diferentes estilos de tomada de decisão será analisado o efeito mediador da efetividade em cada um.

A partir destas considerações foi formulada a seguinte hipótese:

H6 - A efetividade da implementação da estratégia medeia a relação entre os estilos de tomada de decisão racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) e o desempenho organizacional;

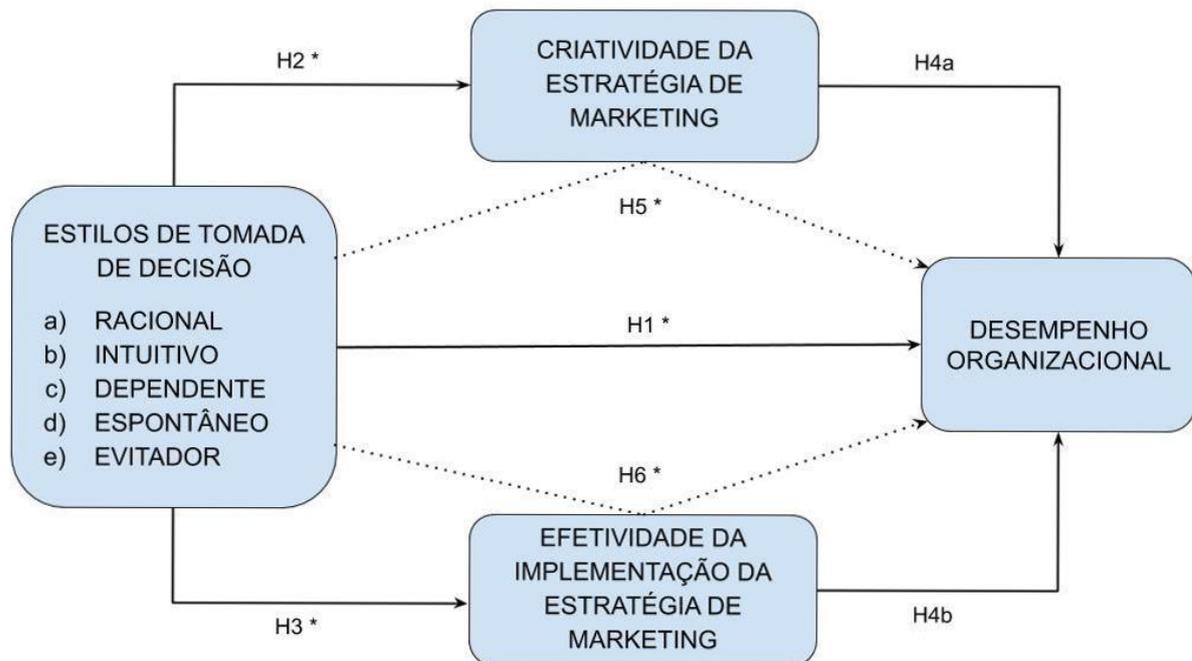
De acordo com as hipóteses elaboradas, este estudo foca nas estratégias de marketing que tem papel vital para que a organização atinja seus objetivos. Como a

execução da estratégia de marketing depende de uma tomada de decisão é importante compreender qual o estilo de tomada de decisão do gestor se relaciona mais com a execução efetiva (implementação) da estratégia e qual se relaciona mais com a inovação (criatividade) e se estas variações impactam no desempenho. Ou seja, se os melhores resultados se apresentam em empresas com gestores mais propensos a serem criativos ou focados na efetiva implementação.

2.5.7 Modelo Teórico com Hipóteses

Visto o exposto até aqui, o modelo a ser testado com base nas hipóteses elaboradas será:

FIGURA 13 - MODELO TEÓRICO PROPOSTO COM HIPÓTESES



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Legenda: * Hipótese dividida entre os estilos racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para responder ao problema de pesquisa desta dissertação: “Qual o impacto dos estilos de tomada de decisão do gestor nas estratégias de marketing e nos resultados organizacionais?”.

Ela está subdividida da seguinte forma: a) síntese das hipóteses; b) delineamento da pesquisa; c) definições constitutivas e operacionais dos construtos; d) caracterização da população e amostra; e) instrumento de coleta de dados; f) procedimentos de validação e pré-teste; g) estratégia de coleta de dados; h) viés do método comum; e i) técnicas de análise de dados.

3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA

O quadro a seguir apresenta a síntese das hipóteses demonstradas no referencial teórico deste estudo:

QUADRO 3 - SÍNTESE DAS HIPÓTESES

HIPÓTESES	DETALHES
H1	<i>O estilo de tomada de decisão racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) impacta significativamente o desempenho organizacional;</i>
H2	<i>O estilo de tomada de decisão racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) impacta significativamente a criatividade da estratégia de marketing;</i>
H3	<i>O estilo de tomada de decisão racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) impacta significativamente a efetividade da implementação da estratégia de marketing;</i>
H4	<i>A criatividade da estratégia de marketing impacta positivamente o desempenho organizacional (a); A efetividade da implementação da estratégia impacta positivamente o desempenho organizacional (b);</i>
H5	<i>A criatividade da estratégia de marketing medeia a relação entre os estilos de tomada de decisão racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) e o desempenho organizacional;</i>
H6	<i>A efetividade da implementação da estratégia medeia a relação entre os estilos de tomada de decisão racional (a), intuitivo (b), dependente (c), espontâneo (d) e evitador (e) e o desempenho organizacional;</i>

FONTE: Elaborado pela autora (2020)

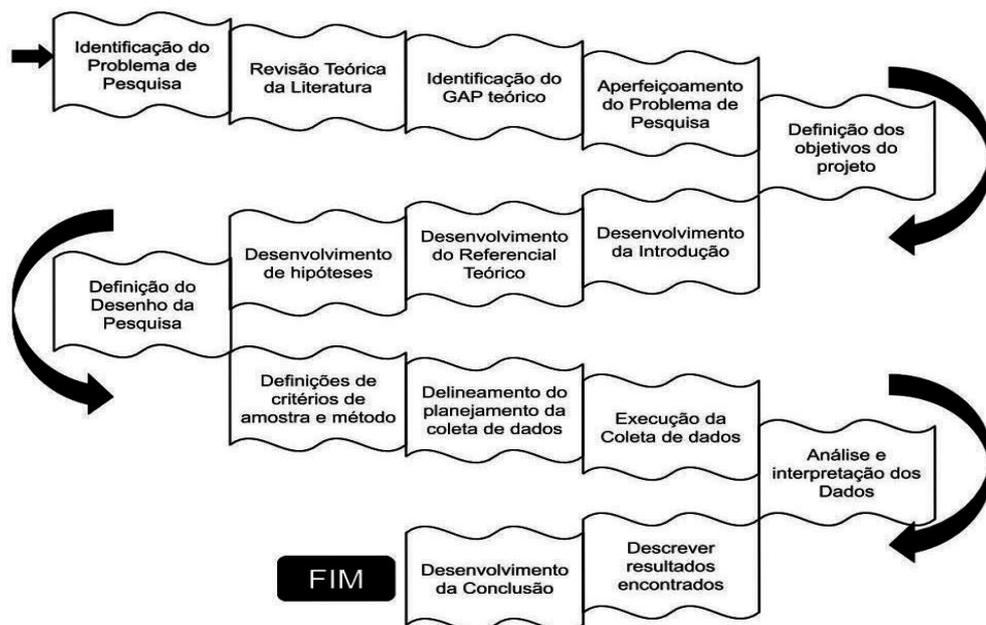
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo possui a característica de testar hipóteses específicas e examinar relações entre variáveis. Segundo Malhotra (2012) as pesquisas de marketing que possuem as informações necessárias claramente definidas e buscam o teste de hipóteses para analisar as variáveis são caracterizadas como pesquisas conclusivas.

As descobertas deste tipo de pesquisa são utilizadas para auxiliar o tomador de decisões na determinação, avaliação e seleção da melhor escolha em determinada situação (MALHOTRA, 2012), o que condiz com uma das contribuições que esta pesquisa se propõe que é evidenciar o aperfeiçoamento da tomada de decisão do gestor. Devido a isto e ao seu caráter de testar relações entre as variáveis dos *estilos de tomada de decisão, da criatividade da estratégia de marketing, da efetividade da implementação da estratégia e do desempenho organizacional*, o modelo de pesquisa *conclusivo* é adequado para responder ao problema de pesquisa desta dissertação.

Adicionalmente, segundo Malhotra (2012), este tipo de pesquisa tem um processo formal e estruturado e a amostra deve ser grande e representativa (MALHOTRA, 2012). Sendo assim, seguindo os aspectos demonstrados, foi elaborado um processo estruturado para esta pesquisa (Figura 14) e utilizada uma amostra representativa de casos (será demonstrado adiante).

FIGURA 14 - PROCESSO DA PESQUISA E DETALHAMENTO DAS ETAPAS



FONTE: Elaborado pela autora (2020)

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi do tipo *descritiva* devido à elaboração prévia de hipóteses a fim de descrever as características do fenômeno (MALHOTRA, 2012), e também porque ela é utilizada quando já existe uma boa compreensão do problema ou da situação de marketing e deseja informações adicionais (CLOW; JAMES, 2014).

Considerando que vários aspectos a respeito da estratégia de marketing foram amplamente estudados na literatura, o presente estudo busca informações adicionais (principalmente no que se refere ao estilo de decisão do gestor) para uma tomada de decisão de marketing mais assertiva. Isto confere com a abordagem descritiva dita por Clow e James (2014), portanto, ela é coerente no que tange responder ao objetivo desta pesquisa.

Na maior parte dos casos, os estudos descritivos usam números para que sejam analisadas as relações estatísticas e matemáticas dos dados obtidos (CLOW; JAMES, 2014). Para isto, utiliza-se uma variedade de técnicas de análise de dados, as quais incluem a *análise quantitativa* em que uma das abordagens mais comuns de coleta é o levantamento (MALHOTRA, 2012; CLOW; JAMES, 2014).

O método de levantamento ou *survey* fornece uma descrição numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população através do estudo de uma amostra desta população (CRESWELL, 2009). A finalidade desta técnica permeia três objetivos de interesse: descrição, explicação e exploração (BABBIE, 1999). Isto é, permite a *descrição* do comportamento de uma determinada população, permite fazer asserções *explicativas* sobre esta população e fornece um *mecanismo de busca* quando se está começando a investigação de um tema (BABBIE, 1999).

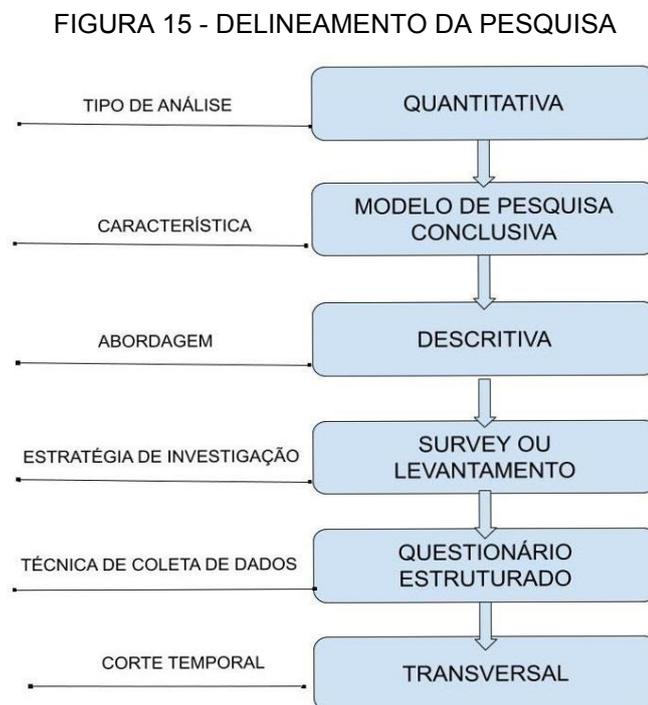
Todos estes objetivos se assemelham à finalidade desta pesquisa, logo, este estudo adota o método de *levantamento ou survey* para a coleta de dados e a natureza *quantitativa* para análise dos dados coletados na amostra (ou seja, por meio de técnicas de análises estatísticas).

Visto que o método do tipo *survey* geralmente envolve um pesquisador perguntando aos indivíduos uma série de questões sobre o tópico de estudo e pode ser feito individualmente por meio de um entrevistador ou através da distribuição de um questionário para os indivíduos (CLOW; JAMES, 2014), este estudo utilizou *questionários estruturados* com escalas pré-definidas para a coleta de dados a fim de atingir uma amostra grande e representativa. Logo, o corte temporal utilizado foi o *transversal*, pois segundo Malhotra (2012), é o mais vantajoso quando se busca este

tipo de amostra. Isto significa que o grupo selecionado de entrevistados foi avaliado apenas uma vez (MALHOTRA, 2012).

A intenção de adotar esta metodologia é para que, a partir das conclusões descritivas e explicativas obtidas pela análise, possa ser possível entender o comportamento das variáveis na amostra de respondentes. Portanto, demonstra ser o método mais adequado para este estudo.

A figura abaixo apresenta um resumo do delineamento da pesquisa para facilitar o entendimento:



FONTE: Elaborado pela autora (2020)

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

A fim de demonstrar as definições e conceitos adotados neste estudo (base teórica) assim como os critérios de mensuração das variáveis (base metodológica) apresenta-se o quadro a seguir com as definições constitutivas e operacionais:

QUADRO 4 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

CONSTRUTOS	DEFINIÇÃO
<p data-bbox="252 651 620 707">Estilos de tomada de decisão - ETD</p> <p data-bbox="363 741 512 891">Racional Intuitivo Dependente Espontâneo Evitador</p>	<p data-bbox="659 309 1353 459">DC – (Geral) É o padrão aprendido de resposta habitual exibido por um indivíduo quando confrontado com uma situação de decisão, ou seja, uma propensão baseada no hábito para reagir de uma certa maneira em um contexto de decisão específico (adaptado de Scott e Bruce, 1995).</p> <p data-bbox="659 495 1353 551">DC – (Racional) Pesquisa minuciosa e avaliação lógica de alternativas (baseado em Scott e Bruce, 1995).</p> <p data-bbox="659 586 1353 642">DC – (Intuitivo) Dependência de palpites e sentimentos (baseado em Scott e Bruce, 1995).</p> <p data-bbox="659 678 1353 734">DC – (Dependente) Busca de conselhos e orientação de outras pessoas (baseado em Scott e Bruce, 1995).</p> <p data-bbox="659 770 1353 857">DC – (Espontâneo) Tem um senso de imediatismo e um desejo de passar pelo processo de tomada de decisão o mais rápido possível (baseado em Scott e Bruce, 1995).</p> <p data-bbox="659 893 1353 949">DC – (Evitador) Tentativas de evitar a tomada de decisão (baseado em Scott e Bruce, 1995).</p> <hr/> <p data-bbox="659 985 1353 1135">DO – Escala: A mensuração ETD foi baseada no instrumento desenvolvido por Scott e Bruce (1995) com 25 itens subdivididos entre os cinco construtos dos estilos (racional, intuitivo, dependente, espontâneo e evitador) e cada construto foi mensurado com 5 itens.</p> <p data-bbox="659 1171 1353 1227">Medição: Formato de escala tipo Likert de 5 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “5 = Concordo totalmente”.</p>
<p data-bbox="264 1397 608 1453">Criatividade da estratégia de marketing - CRI</p>	<p data-bbox="659 1243 1353 1393">DC – A medida em que as ações integradas de marketing em relação a produtos, mercados, atividades e recursos representam uma diferença significativa na prática de marketing de determinada categoria (adaptado de Andrews e Smith, 1996 e Varadarajan, 2010).</p> <hr/> <p data-bbox="659 1429 1353 1516">DO – Escala: A mensuração CRI foi baseada na escala adaptada de Andrews e Smith (1996) modificada por Slater, Hult e Olson (2010) com o total de 10 itens.</p> <p data-bbox="659 1552 1353 1608">Medição: Formato de escala tipo Likert de 5 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “5 = Concordo totalmente”.</p>
<p data-bbox="256 1767 616 1854">Efetividade da implementação da estratégia de marketing - EFE</p>	<p data-bbox="659 1612 1353 1794">DC – A extensão em que o esforço da implementação foi considerado bem-sucedido pela organização no que se refere à comunicação, interpretação, adoção e promulgação de uma estratégia de marketing ou iniciativa estratégica de mercado (adaptado de Noble e Mokwa, 1999).</p> <hr/> <p data-bbox="659 1830 1353 1917">DO – Escala: A mensuração EFE foi baseada na escala adaptada de Noble e Mokwa (1999) modificada por Slater, Hult e Olson (2010) com o total de 5 itens.</p> <p data-bbox="659 1953 1353 2009">Medição: Escala tipo Likert de 5 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “5 = Concordo totalmente”.</p>

Desempenho Organizacional - DES	DC - É definido como o grau em que a organização atingiu seus objetivos (adaptado de Slater, Hult e Olson, 2010).
	DO – Escala: A mensuração DES foi baseada na escala adaptada de Olson, Slater, e Hult (2005) modificada por Slater, Hult e Olson (2010) com o total de 5 itens. Medição: Escala tipo Likert de 5 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.

FONTE: Elaborado pela autora (2020)

Quanto à escolha das escalas optou-se por aquelas já validadas na literatura. Para a escala dos estilos de tomada de decisão foi utilizada a de Scott e Bruce (1995) principalmente por incorporar estilos que emergiram em estudos anteriores (DRIVER, 1979; HARREN, 1979; PHILLIPS; PAZIENZA; FERRIN, 1984; HUNT et al., 1989; DRIVER; BROUSSEAU; HUNSAKER, 1990). Além dos quatro estilos baseados na literatura, o estudo empírico de Scott e Bruce (1995) identificou o quinto estilo de tomada de decisão. Logo, a escala desenvolvida por eles abrange um maior número de estilos, o que é favorável quando se trata do comportamento humano.

Em relação à escolha da escala da criatividade da estratégia de marketing optou-se pela de Slater, Hult e Olson (2010) a qual foi baseada na escala de diferencial semântico de Andrews e Smith (1996). Com a transformação da escala em uma do tipo Likert de 5 pontos tornou-se possível a sua utilização em uma maior quantidade de estudos. Além disto, ela usa um vocabulário simples que busca verificar a percepção do respondente quanto à criatividade da estratégia de marketing.

Para a escala da efetividade da implementação da estratégia de marketing utilizou-se a de Slater, Hult e Olson (2010) adaptada de Noble e Mokwa (1999) a qual já foi amplamente utilizada na literatura. Também possui uma linguagem simplificada para mensurar a percepção do respondente quanto à implementação efetiva da estratégia de marketing.

Por fim, para a escala do desempenho organizacional optou-se pela adaptação de Slater, Hult e Olson (2010) da escala oriunda de um estudo anterior dos autores Olson, Slater e Hult (2005). Além disto ela foi baseada em um estudo seminal de Jaworski e Kohli (1993), portanto, amplamente conhecida na literatura. Vale ressaltar que todas as escalas utilizadas neste estudo foram mensuradas de modo reflexivo conforme os autores de base destacaram, e, para fins de consulta, podem ser vistas no idioma original inglês no ANEXO 1.

Logo, este tópico se restringiu às definições de cada construto e à sua forma de mensuração. A próxima seção, por outro lado, aborda o público-alvo de interesse deste estudo para a aplicação do instrumento de pesquisa desenvolvido com base nas escalas demonstradas.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Bocconcelli et al. (2016) a literatura revela uma crescente conscientização sobre a relação positiva entre as práticas de marketing e o desempenho de pequenas e médias empresas (PME's), produzindo contribuições teóricas e empíricas (JOCUMSEN, 2004; FRANCONI; MUSSO; CIOPPI, 2015; LAGAT; FRANKWICK, 2017).

Contudo, nas últimas décadas, vários fenômenos como a globalização, o aumento da concorrência e a crise financeira causaram importantes mudanças no mercado, que por sua vez afetou o comportamento das PMEs e sua capacidade de competir (BOCCONCELLI et al., 2016) e apesar de extensos esforços para a aplicação da teoria derivada de estudos em grandes organizações, o setor de pequenas empresas continua apresentando altas taxas de falhas e baixos níveis de desempenho (JOCUMSEN, 2004). Além disto, as decisões das PMEs podem tender a basear-se em palpites pessoais do gestor que podem ser a razão de uma maior proporção de desenvolvimentos não planejados comparados à empresas maiores (CHILD; HSIEH, 2014).

Para piorar a situação, o cenário atual de crise mundial devido ao COVID-19 está afetando profundamente o desenvolvimento da economia global e ameaçando a sobrevivência das empresas em todo o mundo (WANG et al., 2020). Conseqüentemente, as PMEs foram as mais expostas aos riscos decorrentes da pandemia (CEPEL et al., 2020). Portanto, estas empresas e seus gestores bem como as suas estratégias de marketing merecem atenção.

Segundo Bocconcelli et al. (2016) não existe uma definição universal padrão do que constitui uma PME e as características de tamanho geralmente variam de acordo com a quantidade de funcionários e o faturamento anual. No Mercosul, existe um modelo de categorização das PMEs que abrange Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai que as definem da seguinte forma: as micro empresas empregam até 20

funcionários, as pequenas empresas empregam até 100 funcionários e as médias empregam até 300 funcionários (SEBRAE, 2018).

No Brasil, existem várias definições mas a mais utilizada é a da Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas promulgada em 2006 que foi atualizada pela Lei Complementar nº 147/2014 (SEBRAE, 2018). Nesta lei, as microempresas podem faturar anualmente, no máximo, R\$ 360 mil por ano e as pequenas podem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4,8 milhões, no ano (SEBRAE, 2020a).

No critério de número de empregados, as microempresas se limitam a empregar até nove pessoas (comércio e serviços) e até 19 (em setores industriais ou de construção); e as pequenas empresas podem empregar de 10 a 49 pessoas (comércio e serviços) e 20 a 99 pessoas na (indústria e empresas de construção) (SEBRAE, 2018). Já as médias empresas podem empregar de 50 a 99 pessoas (comércio e serviços) e de 100 a 499 pessoas (na indústria e empresas de construção) (SEBRAE, 2013).

Dentre os estabelecimentos existentes no Brasil, 99% são de micro e pequenas empresas e representam 27% do PIB brasileiro (SEBRAE, 2020b, 2020c). Além disto, os pequenos negócios empresariais se concentram principalmente nos setores de comércio e serviços (cerca de 78,6%) (DATASEBRAE, 2017). As micro e pequenas empresas representam 53,4% do PIB do setor do comércio no Brasil e um terço da produção nacional no setor de serviços (36,3% do PIB) (SEBRAE, 2020c). Contudo, apesar do importante papel que as PMEs desempenham no crescimento econômico brasileiro a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos de existência é alta (cerca de 23,4% até 2014) (SEBRAE, 2016). Além disto, embora os pedidos de falência de empresas em geral tenham diminuído desde então, uma pesquisa da Boa Vista feita em 2018 divulgou que as pequenas empresas foram responsáveis por 91,4% do total de pedidos de falências e 96,5% das falências decretadas, quando comparadas a empresas dos demais portes (BOAVISTA, 2019).

Sendo assim, o presente estudo adotou como população as micro, pequenas e médias empresas brasileiras (neste estudo denominadas PMEs) do setor de comércio e serviços a fim de investigar o papel do gestor nos resultados organizacionais e o grau de efetividade da implementação e de criatividade das estratégias de marketing nestas organizações.

Devido à população escolhida ser de grande abrangência tornou-se inviável analisar todas as empresas do setor escolhido, portanto, este estudo fez a seleção de

uma amostra de empresas do tipo *não-probabilística* da referida população. Este tipo de amostra confia no julgamento pessoal do pesquisador e não seleciona os participantes ao acaso (MALHOTRA, 2012). Ou seja, ela não utiliza a seleção aleatória e pode oferecer boas estimativas das características da população embora não permita uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais (MALHOTRA, 2012).

Além disso, foi utilizada a técnica de amostragem por *conveniência*. Esta técnica procura obter uma amostra de elementos convenientes em que a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador (MALHOTRA, 2012). Optou-se por este tipo de técnica de amostragem principalmente porque é a que consome menos tempo e a que é menos dispendiosa, ou seja, os entrevistados escolhidos para fazerem parte da amostra são mais acessíveis porque se encontram no lugar e no momento certo (MALHOTRA, 2012).

No que se refere ao tamanho da amostra, a literatura aponta como regra geral um número entre 5 e 10 respondentes para cada indicador ou variável (HAIR JR. et al., 2009; HAIR JR.; GABRIEL; PATEL, 2014). Contudo, quando a análise é feita por meio da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) o tamanho da amostra requerido é baseado no número máximo de antecedentes ou de setas apontando para um construto no modelo de caminho PLS (HAIR JR et al., 2017).

Visto que o construto com maior número de antecedentes é o desempenho organizacional, com sete antecedentes, a amostra mínima aceitável é de 188 respondentes para atingir um poder estatístico de 80% e para detectar poucas variações no R^2 (tamanho do efeito mínimo de 0,10) com um nível de significância de 1% (probabilidade de erro) (HAIR JR et al., 2017).

Para atingir este número mínimo de respondentes para compor a amostra foram contatados em torno de 1685 gestores e proprietários de empresas através das redes sociais, e-mail e telefone (maiores detalhes sobre a estratégia de coleta de dados serão descritos no tópico 3.5.6). Neste contato, foi feita uma pergunta filtro deixando claro que o público de interesse do estudo eram os gestores e empresários responsáveis pela tomada de decisão de marketing de PMEs do setor de comércio e serviços. Para aqueles que demonstraram interesse e disponibilidade em responder a pesquisa, foi enviado o link do questionário para que pudessem fazer o

preenchimento. Do total de 1685 pessoas contatadas, foram recebidos 270 questionários respondidos, sendo assim a taxa de resposta de 16%.

Ao atingir o número de 270 respostas, a coleta de dados foi encerrada e a base foi analisada e refinada. Apesar de ser destacado previamente o público alvo da pesquisa, algumas perguntas filtro foram incluídas no questionário para identificar respondentes que não faziam parte da amostra de interesse (ex: porte da empresa, cargo do gestor, tempo de atuação da empresa, responsável pelas decisões de marketing). O resultado da análise destes filtros resultou em 49 exclusões. Além disto, também foram excluídos os missing values (respostas faltantes) que correspondiam a 6 respondentes e os outliers (respostas fora do padrão) que correspondiam a 9 respondentes, resultando assim em uma amostra final de 206 questionários válidos (n=206).

3.5 COLETA DE DADOS

Esta seção apresenta como foi construído o instrumento de coleta de dados e demonstra como foram as fases de validação e pré-teste. Além disto, apresenta a técnica utilizada para a coleta de dados.

3.5.1 Instrumento de coleta de dados

Conforme demonstrado no tópico de delineamento desta pesquisa, a estratégia de investigação utilizada foi do tipo levantamento (*Survey*) através de um questionário estruturado baseado em escalas pré-definidas da literatura. Isto porque o método de levantamento exige uma forma de padronização do processo de coleta para que os dados obtidos sejam internamente consistentes e possam ser analisados de maneira uniforme e coerente (MALHOTRA, 2012).

Para alcançar este grau de padronização, optou-se pela busca de escalas já validadas na literatura que foi o primeiro passo para a construção do instrumento de coleta de dados. Então, com base nas escalas escolhidas o questionário foi desenvolvido. Este instrumento de coleta de dados foi organizado em 8 blocos (ver APÊNDICE 1):

Bloco 1: Continha a descrição e o objetivo da pesquisa, o público de interesse da pesquisa, orientações para o recebimento dos resultados da pesquisa, o tempo previsto de preenchimento e os dados de contato da pesquisadora;

Bloco 2: Continha as perguntas filtro para a caracterização do respondente (sexo, faixa etária, escolaridade, cargo) e da empresa (cidade de atuação, se era no comércio e/ou prestação de serviços, ramo de atuação, porte da empresa por nº de funcionários, tempo de atuação, responsável pelo marketing da empresa). Vale ressaltar que nas questões pertinentes foi reforçado o público alvo (que não era aplicado a empresas de grande porte ou microempreendedor individual (MEI) e que a empresa deveria ter o tempo de atuação no mercado de no mínimo 1 ano);

Bloco 3: Composto pelos indicadores dos construtos dos Estilos de Tomada de Decisão, dividido em 5 partes de acordo com cada construto: racional, intuitivo, dependente, espontâneo e evitador (enunciado foi mantido de modo padrão);

Bloco 4: Composto pelos indicadores do construto de Criatividade da Estratégia de Marketing, informando como horizonte de tempo o ano anterior;

Bloco 5: Composto pelos indicadores do construto de Efetividade da Implementação da Estratégia de Marketing, informando como horizonte de tempo o ano anterior;

Bloco 6: Composto pelos indicadores do construto de Desempenho Organizacional, informando como horizonte de tempo o ano anterior;

Bloco 7: Continha as perguntas a respeito da turbulência do ambiente tratando-se do COVID-19: seu impacto nos resultados em comparação ao ano anterior, mudanças na estratégia de marketing comparada ao ano anterior e como a pandemia afetou a tomada de decisão na empresa;

Bloco 8: Continha um campo em aberto para informar o e-mail do respondente caso quisesse receber os resultados da pesquisa no futuro.

Portanto, estas foram as divisões dos blocos do qual foi composto o instrumento de coleta de dados, mas vale lembrar que a escala dos construtos para a elaboração do questionário foi do tipo Likert de 5 pontos em que os entrevistados deveriam indicar seu grau de concordância com as questões em um *continuum* de 5 itens em que “1” representava “discordo totalmente” e “5” representava “concordo totalmente”.

Além disto, conforme demonstrado nas definições operacionais deste trabalho, os itens do questionário foram mensurados com as escalas dos seguintes

autores: a) Estilos de tomada de decisão – ETD (escala adaptada de Scott e Bruce (1995)); b) Criatividade da estratégia de marketing – CRI (escala adaptada de Andrews e Smith (1996) modificada por Slater, Hult e Olson (2010)); c) Efetividade da implementação da estratégia de marketing – EFE (escala adaptada de Noble e Mokwa (1999) modificada por Slater, Hult e Olson (2010)); e d) Desempenho Organizacional – DES (escala adaptada de Olson, Slater, e Hult (2005) modificada por Slater, Hult e Olson (2010)).

Por fim, o questionário passou por um processo de validação composto por três fases: tradução, validação com acadêmicos e validação com especialistas. Estas serão descritas a seguir.

3.5.2 Validação através da tradução reversa

Depois da escolha das escalas de mensuração foi necessário promover a validação do questionário. A primeira etapa do processo de validação foi a tradução das escalas visto que o idioma original era inglês. Esta tradução foi feita pela própria autora deste trabalho, e paralelamente, por um especialista da área de marketing fluente na língua inglesa (nativo na língua portuguesa). Adicionalmente foi enviado para uma terceira pessoa fluente tanto na língua inglesa quanto na portuguesa. Com isto, foi possível comparar os resultados para encontrar a tradução com melhor alinhamento ao objetivo deste estudo. Depois disto, foi feita a revisão do questionário com o apoio de acadêmicos.

Em seguida, o questionário foi enviado a um doutorando da área de marketing fluente na língua inglesa (nativo na língua portuguesa) para efetuar a tradução reversa. A partir disto, foi possível comparar as escalas originais com a tradução reversa para refinar o questionário. Este método foi adotado para garantir que o significado do conteúdo original fosse mantido. O questionário no idioma original inglês, pode ser visto no ANEXO 2. A tradução comparativa do inglês para o português pode ser vista no ANEXO 3 e a tradução reversa do português para o inglês pode ser vista no ANEXO 4. Depois deste processo, foi feita a validação com acadêmicos da área de marketing que será exposta no próximo tópico.

3.5.3 Validação com acadêmicos

Após passar pelo processo de tradução, o questionário foi enviado para três acadêmicos da área de marketing para a validação do mesmo como instrumento de pesquisa. O primeiro envio foi feito no dia 21 de agosto de 2020 e retornou com as modificações no dia 25 de agosto de 2020. A partir disto, foram feitas algumas adequações no questionário e nas sentenças dos indicadores das variáveis. O segundo envio foi feito no dia 26 de agosto de 2020 e retornou com as recomendações no dia 29 de agosto de 2020. Depois disto, foram feitas adaptações no questionário para ficar de acordo com o objetivo de investigação da pesquisa. Por fim, foi reportado ao terceiro acadêmico em 29 de agosto do qual foi validado no mesmo dia sem novas sugestões de alterações.

3.5.4 Validação com especialistas

Após a validação com os acadêmicos da área de marketing o questionário foi reportado a três gestores que possuíam a mesma qualificação dos respondentes do questionário (gestor de marketing e/ ou sócios de empresas). Este envio foi feito no dia 01 de setembro de 2020 e as respostas foram obtidas nos dias 02 e 03 de setembro de 2020.

A primeira gestora era proprietária de uma pequena empresa localizada em Curitiba do ramo de atuação de comercialização de crachás e cordões. Ela é formada em administração com especialização em finanças e mais de 10 anos de experiência como gestora. A segunda gestora era proprietária de uma microempresa localizada em Curitiba do ramo de atuação de vestuário e produtos de beleza. Ela é formada em administração e possui mais de 20 anos de experiência como empresária.

O terceiro gestor era proprietário de uma microempresa localizada em Curitiba do ramo de atuação de consultoria de marketing e franchising. Ele é mestre em administração com especialização em marketing e possui mais de 5 anos de experiência como empresário.

O retorno destes empresários contribuiu para refinar as sentenças contidas no questionário. O resultado dessa validação foi o instrumento final de pesquisa que pode ser visto na íntegra no APÊNDICE 1 desse trabalho. Esta revisão foi importante pois permitiu a realização de ajustes a fim de evitar dificuldades no preenchimento

dos respondentes. Depois deste processo, iniciou-se o pré-teste do instrumento de pesquisa, descrito a seguir.

3.5.5 Pré-teste

O pré-teste realizado consistiu na aplicação da versão validada do questionário para uma pequena amostra com o intuito de confirmar a validade do instrumento e realizar uma análise prévia da confiabilidade dos itens. A coleta de dados desta fase iniciou em 03 de setembro de 2020 e foi finalizada em 22 de setembro de 2020 totalizando em 66 questionários respondidos incluindo os da fase de validação. Este pré-teste foi realizado seguindo a mesma estratégia de coleta de dados do restante de amostra, simulando o ambiente de coleta a fim de demonstrar uma representação real do público de interesse da pesquisa.

A partir dos 66 questionários respondidos, foi extraído através do software SPSS o Alfa de Cronbach de cada um dos construtos das escalas validadas, a fim de verificar a confiabilidade de consistência interna dos construtos. Vale lembrar que aqueles que possuíam variáveis reversas foram recodificadas para que o Alfa fosse analisado de forma fidedigna (CRI_1, CRI_3, CRI_5, CRI_7, CRI_9, EFE_2, DES_1 e DES_4).

Os resultados encontrados nesta fase foram: Estilos de Tomada de Decisão (Racional - Alfa de 0,811, Intuitivo – Alfa de 0,829, Dependente – Alfa de 0,834, Espontâneo – Alfa de 0,716 e Evitador – Alfa de 0,856); Criatividade da Estratégia de Marketing, Alfa de 0,834; Efetividade da Implementação da Estratégia de Marketing, Alfa de 0,898; e Desempenho Organizacional, Alfa de 0,613. Visto que, segundo Malhotra (2012), valores acima de 0,60 indicam que a confiabilidade de consistência interna é satisfatória em fase exploratória, os resultados do pré-teste foram favoráveis para a continuidade da pesquisa.

Além disto, os respondentes não apontaram nenhum tipo de problema no entendimento do instrumento de pesquisa, portanto, ele foi mantido no restante da coleta de dados e os questionários respondidos nesta fase fizeram parte da amostra final. Assim, o próximo tópico apresenta a estratégia de coleta de dados selecionada para este estudo.

3.5.6 Estratégia de coleta de dados

Conforme demonstrado anteriormente, a técnica de coleta de dados adotada neste estudo é o levantamento de dados por meio de questionário estruturado. Quando o pesquisador escolhe adotar um questionário ele toma a decisão tática de buscar a uniformidade em vez de buscar a individualidade, ou seja, ele procura o que os indivíduos têm em comum e não o que os distingue (CORBETTA, 2003). Portanto, este estudo buscou identificar o que os gestores das micro, pequenas e médias empresas do setor de comércio e serviços tem em comum quando tomam decisões a respeito das estratégias de marketing.

O meio para obter as respostas dos gestores das empresas de interesse foi o questionário com questões fechadas pois possui algumas vantagens. Algumas delas são que este tipo de questionário oferece a todos o mesmo quadro de referência, também ajuda a memória do entrevistado pois as alternativas propostas funcionam como uma espécie de lista de verificação e, por fim, induz ao pensamento, reflexão e análise pois força o entrevistado a abandonar a imprecisão e a ambiguidade (CORBETTA, 2003).

Este estudo utilizou o Qualtrics como ferramenta para construção do questionário e para a coleta de dados. O Qualtrics é uma plataforma de pesquisa online que permite realizar pesquisas sofisticadas feitas de forma simples. Os dados ficam bem organizados com acesso facilitado em todo o percurso da coleta e podem ser extraídos em formatos aceitos em diversos softwares de análise de dados. Portanto, o link do questionário desenvolvido que foi enviado aos participantes desde o pré-teste até o restante da coleta foi (https://ufprbs.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_9ERayMHxnE3OVSt).

Vale lembrar que a população de interesse referia-se às micro, pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de comércio e serviços e que o convite para participação na pesquisa foi direcionado ao responsável pela tomada de decisão estratégica de marketing, seja ele um gestor intermediário ou o próprio sócio/proprietário. Assim, o envio do link do questionário foi enviado a cada um dos contatos que demonstraram interesse em participar da pesquisa. Contudo, para atingir o público de interesse deste estudo, conseguir os dados de contato das empresas e alcançar a quantidade mínima aceitável para a amostra foram adotadas algumas estratégias.

A estratégia escolhida para a seleção de respondentes foi dividida em três etapas. A primeira foi buscar nas Redes Sociais (LinkedIn, WhatsApp, Instagram e Facebook) os gestores de marketing ou empresários de pequenas e médias empresas do setor escolhido e convidá-los a participar da pesquisa. A segunda foi feita como complemento da primeira através de pesquisas no Google e listas de empresas para encontrar contatos (e-mail / telefone) correspondentes ao público de interesse e enviar o convite para participar da pesquisa. E, como último recurso, a terceira etapa foi ir até alguns estabelecimentos porta a porta e convidar os proprietários a participar da pesquisa pedindo para disponibilizarem seus dados de contato (e-mail/ telefone) para envio do questionário online.

A estratégia mais efetiva dentre as informadas foi a busca nas Redes Sociais. Os gestores de empresas do setor escolhido foram contatados um a um e enviado o convite para participação da pesquisa. Aos que demonstraram interesse foi enviado o link do questionário online e solicitado o retorno do respondente quando tivesse concluído o preenchimento. Foi feito então o acompanhamento das respostas e na falta de retorno foram enviadas novas mensagens. Também foram solicitados aos que por ventura não quiseram ou não puderam participar da pesquisa para divulgarem e compartilharem em suas redes a fim de criar o efeito bola de neve.

A rede social do LinkedIn foi a que resultou em um maior número de respondentes. Ao buscar o público alvo da pesquisa nesta rede foi selecionado estado por estado brasileiro e foram colocados os seguintes filtros: “proprietário ou sócio proprietário” e “proprietária ou sócia proprietária” e “gestor ou gerente de marketing”. A partir disto, foram analisados um a um dos perfis para verificar se correspondiam às micro, pequenas e médias empresas do setor de comércio e serviços e foram enviados os convites de conexão. Para aqueles que aceitaram a conexão, foi enviada uma mensagem com o convite da pesquisa e posterior envio do link do questionário. Nesta rede foram enviados 1378 convites de conexão dos quais 450 foram aceitos e enviadas as mensagens para participação na pesquisa.

Nas demais estratégias de coleta estima-se que em torno de 307 pessoas foram contatadas. Sendo assim, no total esta pesquisa entrou em contato com 1685 gestores e proprietários de empresas entre os dias 02 de setembro de 2020 e 11 de novembro de 2020 considerando todas as estratégias adotadas. Deste total, foram recebidos 270 questionários respondidos, sendo a taxa de resposta de 16%. Vale lembrar, que toda a coleta de dados foi feita pela própria autora deste trabalho o que

permitiu o desenvolvimento desta habilidade, o entendimento de todo o processo e uma maior proximidade com o respondente a fim de entender suas dificuldades.

3.5.7 Viés de método comum (CMB - Common Method Bias)

É importante ressaltar que os estudos em ciências sociais e comportamentais podem ser carregados de vieses e para tentar minimizá-los é necessária a verificação do viés do método. Os vieses do método podem ser um problema pois são uma das principais fontes de erro de medição (PODSAKOFF et al., 2003). Estes erros, por sua vez, ameaçam a validade das conclusões sobre as relações entre as variáveis medidas (PODSAKOFF et al., 2003).

Portanto, este estudo buscou minimizar o viés do método do instrumento de coleta de dados através da verificação do viés do método comum (Common Method Bias). Este cuidado foi tomado desde a elaboração do questionário (antes da coleta de dados) até a fase de análise de dados (depois da coleta).

De acordo com Podsakoff et al. (2003) uma das fontes de vieses nas respostas surge quando um único respondente fornece a medida do preditor e da variável de critério, ou seja, o respondente que fornece as medidas destas variáveis é o mesmo. Isto significa que podem surgir vieses quando uma única pessoa preenche o questionário e avalia todos os construtos do modelo.

Para evitar este viés, este estudo utilizou a técnica da separação metodológica da medição, ou seja, foi feita a segmentação do questionário em blocos conforme recomendado por Podsakoff et al. (2003) separando a medição dos preditores das variáveis de critério. Segundo eles esta técnica pode ajudar a evitar as teorias implícitas que os respondentes têm sobre a relação entre as variáveis.

Além disto, a carta de apresentação do questionário garantiu o anonimato dos participantes da pesquisa. Isto pode reduzir a apreensão da avaliação dos respondentes e permitir que respondam as questões de forma mais verdadeira e honesta (PODSAKOFF et al., 2003). Esta foi outra forma de controlar possíveis fontes de viés do método comum (CMB).

O refinamento do questionário por meio do processo de validação das escalas com acadêmicos e especialistas também foi uma forma de controle de viés do método comum (CMB). Por meio da construção cuidadosa dos itens do questionário, o viés do método pode ser minimizado pois pode melhorar a compreensão do respondente

(PODSAKOFF et al., 2003). Além disto, ao construir o questionário foram fornecidos os rótulos verbais da escala (ex. “discordo totalmente” e “concordo totalmente”) para facilitar o entendimento do respondente ao assinalar suas respostas.

Estas foram as etapas processuais executadas antes da coleta de dados para minimizar o viés do método comum. Contudo, após a coleta de dados (na fase de análise) foi executada a etapa estatística para minimizar o viés do método através do teste de fator único de Harman, o qual será descrito na seção 3.6.4. Sendo assim, depois da apresentação dos procedimentos adotados para a fase de coleta de dados, a seção a seguir apresenta a técnica utilizada para a análise de dados.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

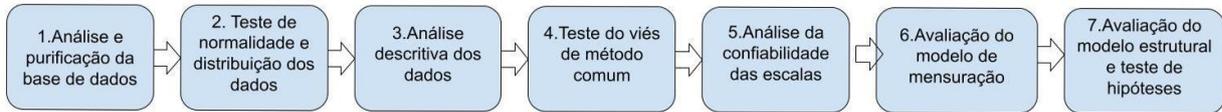
Esta seção apresenta quais foram os procedimentos adotados para a análise de dados deste estudo. Conforme demonstrado anteriormente, os dados foram capturados através de um questionário baseado em escalas do tipo Likert de 5 pontos. Então, este tipo de captura direcionou a análise de dados para a forma quantitativa. Além disto, a técnica de análise utilizada para o teste de hipóteses deste estudo foi a modelagem de equações estruturais (SEM) por meio do método de mínimos quadrados parciais (PLS).

A escolha desta técnica deu-se pela necessidade de examinar simultaneamente as relações entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes (modelo de mensuração), assim como somente entre as variáveis latentes (modelo estrutural) (HAIR JR et al., 2017). Além disto, o PLS-SEM busca maximizar a variância da explicação das variáveis latentes endógenas estimando relações parciais do modelo em uma sequência iterativa de regressões de mínimos quadrados ordinários (OLS), e desta forma minimiza as variâncias residuais (erros) (HAIR JR et al., 2017). Logo, este é o método adequado para esta pesquisa visto que busca a explicação da variância da variável dependente por meio dos seus preditores.

Foram utilizados dois softwares de suporte para a análise de dados: *IBM SPSS Statistics v.22* e *SmartPLS 3*. O SPSS foi utilizado para o pré-teste (na verificação da confiabilidade dos construtos), para o teste Harman (na verificação do viés do método comum), para a retirada dos outliers, para a análise descritiva dos dados e para o teste de controle. O SmartPLS, por outro lado, foi utilizado para montar o modelo de mensuração e o modelo estrutural (para efetuar os cálculos de mínimos

quadrados parciais) (PLS-SEM). As próximas seções detalham os procedimentos para a análise de dados. A figura abaixo ilustra as etapas que são descritas.

FIGURA 16 - ETAPAS DA ANÁLISE DE DADOS



FONTE: Elaborado pela autora (2021)

3.6.1 Análise e purificação da base de dados

Após finalizar o recebimento dos questionários respondidos foi feita a purificação da base de dados. Em um primeiro momento, foram verificados se haviam respondentes que não faziam parte do público de interesse. As perguntas filtro sobre o porte da empresa, cargo do gestor, tempo de atuação da empresa e responsável pelas decisões de marketing foram primordiais para esta análise. Sendo assim, foram identificados alguns questionários respondidos que não deveriam compor a amostra.

Por não fazerem parte do público de interesse estes questionários foram excluídos. São eles: a) os respondentes com o cargo “outro” (não era sócio proprietário nem o gestor de marketing), total de 8 questionários; b) os respondentes em que o porte da empresa era “outro” (não era micro, pequena ou média empresa, ou não tinha funcionários), total de 17 questionários; c) empresas com o tempo de atuação inferior a 1 ano, total de 9 questionários; d) responsável pelo marketing da empresa não era o respondente, total de 15 questionários. Portanto, foram excluídos 49 questionários no total.

Em um segundo momento, os dados foram analisados com o intuito de identificar questionários que não foram respondidos por completo (*missing values*) pois eles impossibilitam o teste de todas as hipóteses. Para esta verificação foi utilizado o software de apoio IBM SPSS do qual apontou quais questionários constavam com valores faltantes (*missing values*). Desta análise foram excluídos 6 questionários no total.

Em um terceiro momento, seguindo a recomendação de Hair Jr et al. (2017) foram analisados se haviam questionários que apresentavam algum viés na resposta (ex: respostas padronizadas seguidas com o mesmo número na escala ou com todas as respostas nas extremidades da escala), os chamados *outliers*. Para esta

verificação foi utilizado um procedimento de detecção de outliers baseado na *Distância de Mahalanobis* (D^2), recomendada para estatística multivariada (HAIR JR. et al., 2009), utilizando o software IBM SPSS.

Segundo Hair Jr. et al. (2009, p. 78) a *Distância de Mahalanobis* “...é um método que mede a distância de cada observação em um espaço multidimensional a partir do centro médio de todas as observações, fornecendo um único valor para cada observação, independentemente do número de variáveis em questão.” Além disto, os autores sugerem o uso de níveis de significância conservadores (0,005 ou 0,001) como valores de referência para encontrar os outliers, dada a natureza dos testes estatísticos.

Para a realização do teste foi feita uma regressão linear considerando como variáveis independentes todas as variáveis do modelo (45 variáveis) e como variável dependente uma variável aleatória criada. Além disto, foi solicitado ao software para “salvar” a Distância de Mahalanobis como uma nova variável. Com o resultado do cálculo da distância, foi calculada a probabilidade cumulativa de uma distribuição chi-quadrado para cada um dos casos. Por fim, foram analisados todos os valores e comparados com o nível de significância recomendado de 0,001. Então, todos os casos que constavam com valor inferior a 0,001 foram considerados outliers (9 casos), resultando em uma amostra final de 206 casos após a purificação da base de dados (n=206). O quadro a seguir apresenta o resumo com os detalhes:

QUADRO 5 - DETALHAMENTO DO REFINAMENTO DA AMOSTRA

Fase	Resultado (Nº de questionários)
Amostra Inicial	270 questionários
Fase 1: Exclusões de respostas fora do público de interesse	
Exclusão de respondentes com o cargo “outro”	8 exclusões (262 questionários remanescentes)
Exclusão de empresas em que o porte era “outro”	17 exclusões (245 questionários remanescentes)
Exclusão de empresas com o tempo de atuação inferior a 1 ano	9 exclusões (236 questionários remanescentes)
Exclusão de respostas em que o responsável pelo marketing da empresa não era o respondente	15 exclusões (221 questionários remanescentes)
Total de exclusões Fase 1: 49	Saldo de 221 questionários
Fase 2: Exclusões de missing values	
Exclusão de missing values	6 exclusões (215 questionários remanescentes)
Total de exclusões Fase 2: 6	Saldo de 215 questionários
Fase 3: Exclusões de outliers	
Exclusão de outliers	9 exclusões (206 questionários remanescentes)
Total de exclusões Fase 3: 9	Saldo de 206 questionários
Amostra Final	206 questionários válidos

FONTE: Elaborado pela autora (2021)

3.6.2 Teste de normalidade e distribuição dos dados

Depois da purificação da base de dados, foi verificada a distribuição dos dados através do teste de normalidade no software IBM SPSS. Isto foi feito tendo ciência que o método PLS-SEM geralmente não assume que os dados são normalmente distribuídos (HAIR JR et al., 2017). Contudo, sabe-se que esta análise é importante para verificar se as distribuições se desviam substancialmente do normal (HAIR JR et al., 2017).

Para testar a normalidade, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov e o de Shapiro-Wilks que comparam os dados de uma amostra a uma distribuição normal com a mesma média e variância dos valores da amostra (FIELD, 2011). Portanto, tem-se como hipótese nula a normalidade dos dados e a mesma é rejeitada quando o teste é significativo ($p < 0,05$), ou seja, com valores inferiores a 0,05, sendo então uma distribuição não-normal (FIELD, 2011).

Além do teste de normalidade, para completar a verificação da distribuição dos dados foram analisadas as informações sobre a assimetria e a curtose de cada um dos indicadores no software IBM SPSS. A assimetria avalia até que ponto a distribuição de uma variável é simétrica (HAIR JR et al., 2017). Em contrapartida, se a distribuição dos dados de uma variável se inclinar em direção à um dos lados, ela é considerada não-normal (HAIR JR et al., 2017). A curtose é uma medida para verificar a altura da distribuição (HAIR JR et al., 2017), ou seja, mensura o grau em que os escores se amontoam no centro ou nas caldas de uma distribuição (se forem nas caldas a curva é achatada, se ficarem no centro, a curva é pontiaguda) (FIELD, 2011).

A referência geral para a assimetria é que se o número for maior que +1 ou menor que -1, a distribuição será não-normal (HAIR JR et al., 2017). Da mesma forma, para a curtose a orientação geral é que se o número for maior que +1 a distribuição é muito alta e se for menor que de -1 a distribuição é muito plana, ou seja, são distribuições não-normais (HAIR JR et al., 2017). Logo, se a assimetria e a curtose forem próximas de 0 (zero) significa que a distribuição tende à normalidade (HAIR JR et al., 2017). Por fim, após efetuados os testes de normalidade e verificação da distribuição dos dados, foi iniciada a análise da estatística descritiva dos dados.

3.6.3 Análise descritiva dos dados

Para entender o comportamento das variáveis e as estatísticas descritivas dos dados foram analisadas no software IBM SPSS as seguintes informações: valor mínimo e máximo de cada indicador, a média, o desvio padrão e o coeficiente de dispersão. O valor mínimo e máximo correspondem aos intervalos utilizados na escala (1 a 5) e a média é uma medida que resume a concentração dos dados (FIELD, 2011).

O desvio padrão é uma medida de dispersão de um conjunto de dados em relação à média (FREUND, 2006), ou seja, demonstra quão bem a média representa os dados (FIELD, 2011). Quando a dispersão dos dados é pequena os valores ficam concentrados em torno da média e o desvio padrão é baixo, se ela é grande os valores ficam muito espalhados em torno da média e o desvio de padrão é alto (FREUND, 2006). Já o coeficiente de dispersão expressa o desvio padrão como uma percentagem em relação à média (FREUND, 2006). Depois destas análises foi feito o teste do viés do método comum.

3.6.4 Teste do viés de método comum

Além das etapas processuais para minimizar o viés do método comum descritas na seção 3.5.7, foi executada uma etapa estatística através do *teste de fator único de Harman* antes da análise da confiabilidade das escalas e da avaliação do modelo de mensuração. Para aplicação prática deste teste foi utilizado o software SPSS.

Para a execução desta técnica todas as variáveis do estudo são carregadas em uma análise fatorial exploratória e é examinada a solução de fator não rotacionado para determinar o número de fatores que são necessários para explicar a variância nas variáveis (PODSAKOFF et al., 2003). Se o viés do método comum representar uma ameaça, um único fator latente seria responsável por todas as variáveis do estudo ou seria responsável por mais de 50% da variância do modelo (PODSAKOFF et al., 2003; FULLER et al., 2016).

Vale lembrar que Podsakoff et al. (2003) destacam que existem várias limitações neste procedimento e recomendam que os pesquisadores considerem a inclusão de etapas processuais para minimizar o risco do viés do método comum. Da mesma forma, Fuller et al. (2016) sugerem que outras fontes de erro de resposta e

outros tipos de viés de pesquisa sejam investigados. Portanto, conforme demonstrado anteriormente, a verificação do viés do método foi feita em duas etapas para dar maior confiabilidade na metodologia. Sendo assim, após verificada a possibilidade de viés, a próxima seção aborda como foi a análise da confiabilidade das escalas.

3.6.5 Análise da confiabilidade das escalas

A confiabilidade mostra até que ponto determinada escala produz resultados consistentes e as suas mensurações estão livres de erro (MALHOTRA, 2012). Portanto, analisar a confiabilidade de uma escala consiste na verificação da consistência interna dos construtos mensurados por esta escala (MALHOTRA, 2012), ou seja, é a verificação do grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir (HAIR JR. et al., 2009). Sendo assim, é uma etapa importante para a validade do instrumento de coleta de dados.

Para esta análise as medidas utilizadas são o Alfa de Cronbach (alfa) e a Confiabilidade Composta (CC). Segundo Malhotra (2012, p.230) o coeficiente alfa ou Alfa de Cronbach “é uma medida da confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala” e a confiabilidade composta (CC) “...é a quantidade total da variância do escore verdadeiro em relação à variância do escore total” (p.550).

Segundo Hair Jr et al. (2017) o coeficiente alfa assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis (com cargas externas iguais no construto). Contudo, afirmam que ele é sensível ao número de itens da escala de um construto e, por isto, tende a subestimar a confiabilidade da consistência interna (HAIR JR et al., 2017). Então, devido às limitações do alfa de Cronbach, recomendam o uso de mais de uma medida de confiabilidade da consistência interna, como a da confiabilidade composta (que leva em consideração as diferentes cargas externas das variáveis indicadoras) (HAIR JR et al., 2017).

O coeficiente alfa varia de 0 a 1 e o limite inferior aceito é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA, 2012). Da mesma forma na confiabilidade composta (CC), como orientação geral, os valores maiores que 0,7 são considerados satisfatórios, mas as estimativas entre 0,6 e 0,7 podem ser consideradas aceitáveis se as estimativas da validade do modelo forem boas (MALHOTRA, 2012). Em estágios mais avançados de

pesquisa, valores entre 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios, contudo, valores acima de 0,90 (e definitivamente acima de 0,95) não são desejáveis porque indicam que todas as variáveis indicadoras estão medindo o mesmo fenômeno e, portanto, provavelmente não são uma medida válida do construto (HAIR JR et al., 2017).

Sendo assim, as análises do coeficiente alfa e da confiabilidade composta foram executadas utilizando o software estatístico SmartPLS, também utilizado para a avaliação do modelo de mensuração e para a realização do teste de hipóteses, descritos nas próximas seções.

3.6.6 Avaliação do modelo de mensuração

Os construtos do modelo proposto nesta pesquisa foram mensurados de forma reflexiva, conforme a literatura sugere (SCOTT; BRUCE, 1995; SLATER; HULT; OLSON, 2010). No modelo de medição reflexiva as medidas representam os efeitos (ou manifestações) de um construto subjacente, portanto, a direção de causalidade é do construto para seus indicadores (HAIR JR et al., 2017).

De acordo com Hair Jr et al. (2017), a avaliação da qualidade dos modelos de mensuração reflexivos deve ser feita por meio da análise da consistência interna (descrita na seção anterior), da validade convergente e da validade discriminante. Portanto, estes passos foram executados neste estudo.

A validade convergente “é a extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo construto” (HAIR JR et al., 2017, p. 127). Para os construtos reflexivos (usados neste estudo) ela é mensurada por meio das cargas externas / carregamento dos indicadores (*outer loadings*) e por meio da variância média extraída (AVE / *average variance extracted*) (HAIR JR et al., 2017).

O carregamento dos indicadores (*outer loadings*), também conhecido como a confiabilidade do indicador, indica o quanto as variáveis de um construto contribuem para a sua mensuração, ou seja, o quanto seus indicadores tem em comum (HAIR JR et al., 2017). Para ser estatisticamente significativo, o carregamento dos indicadores (*outer loadings*) deve ser igual ou superior a 0,708 uma vez que esse número ao quadrado é igual a 0,50 (HAIR JR et al., 2017). Isto significa que uma variável latente deve explicar uma parte substancial da variância de cada indicador (pelo menos 50%), ou seja, o quadrado do carregamento do indicador (*outer loadings*) representa quanto da variação em um item é explicada pelo construto (HAIR JR et al., 2017).

Contudo, vale lembrar que frequentemente se obtém *outer loadings* menores que 0,70 em estudos de ciências sociais e por isto indicadores com cargas entre 0,40 e 0,70 devem ser examinados com cautela ao invés de eliminá-los automaticamente e verificados os efeitos da sua remoção (HAIR JR et al., 2017). Por outro lado, os indicadores com cargas muito baixas (abaixo de 0,40) devem ser sempre eliminados do construto (HAIR JR et al., 2017).

Quanto à AVE (*average variance extracted*), também conhecida como a comunalidade do construto, é definida como “...o valor médio das cargas quadradas (*outer loadings*) dos indicadores associados ao construto” e demonstra o quanto um construto explica a variância de seus indicadores (HAIR JR et al., 2017, p. 129). O valor recomendado para a AVE é igual ou superior a 0,50, que demonstra que o construto explica mais da metade da variância de seus indicadores (HAIR JR et al., 2017). Por outro lado, a AVE menor que 0,50 indica que, em média, a maior parte da variância permanece no erro dos itens do que na variância explicada pelo construto (HAIR JR et al., 2017).

Depois da verificação da validade convergente foi analisada a validade discriminante. A validade discriminante “é a extensão em que um construto é verdadeiramente distinto de outros construtos por padrões empíricos”, ou seja, demonstra que um construto é único e captura fenômenos não representados por outros construtos no modelo (HAIR JR et al., 2017, p.130).

Para fins deste estudo, foram executadas duas formas de mensuração para a validade discriminante: os carregamentos cruzados (*cross loadings*) e o critério de Fornell e Larcker (1981). Na análise do carregamento cruzado (*cross loadings*) é basicamente verificado se o carregamento de um indicador no construto associado é maior do que qualquer um de seus carregamentos cruzados (isto é, sua correlação) em outros construtos (HAIR JR et al., 2017).

Já o critério de Fornell e Larcker compara a raiz quadrada dos valores de AVE com as correlações das variáveis latentes (HAIR JR et al., 2017). Neste critério deve ser verificada se a raiz quadrada de AVE de cada construto é maior do que sua correlação mais alta com qualquer outro construto (HAIR JR et al., 2017). O critério de Fornell e Larcker se baseia na ideia de que um construto compartilha mais variância com seus indicadores associados do que qualquer outro construto (HAIR JR et al., 2017). Portanto, se estas duas técnicas forem aplicadas (*cross loadings* e Fornell-

Larcker) e os resultados obtiverem sucesso, considera-se que as variáveis latentes possuem validade discriminante.

Sendo assim, após avaliar o modelo de mensuração por meio da validade convergente e da validade discriminante, passa-se a avaliar o modelo estrutural e testar as hipóteses propostas.

3.6.7 Avaliação do modelo estrutural e teste de hipóteses

Enquanto o modelo de mensuração exibe as relações entre os construtos e as variáveis indicadoras, o modelo estrutural exibe as relações (caminhos) entre os construtos (HAIR JR et al., 2017). Então, uma vez que tenha sido confirmado que as medidas do construto são confiáveis e válidas, a próxima etapa é a avaliação dos resultados do modelo estrutural (HAIR JR et al., 2017).

O método de cálculo utilizado neste estudo para o teste do modelo estrutural e das hipóteses foi o PLS-SEM (*partial least squares structural equation modeling*) o qual se concentra na explicação da variância nas variáveis dependentes (HAIR JR et al., 2017). O PLS-SEM, em detrimento de outras técnicas (ex. CB-SEM), possui alta eficiência na estimativa de parâmetros da qual se manifesta em um maior poder estatístico, ou seja, em uma maior probabilidade de tornar uma relação específica significativa quando ela é de fato significativa na população (HAIR JR et al., 2017).

O PLS-SEM não tem uma medida global estabelecida da qualidade de adequação do modelo (*fit*), contudo, visto que o seu objetivo é maximizar a variância explicada (*ou seja, o valor R^2*) das variáveis dependentes no modelo de caminho, a avaliação da qualidade do modelo de mensuração e do modelo estrutural se concentra em métricas que indicam as capacidades preditivas do modelo (HAIR JR et al., 2017). As métricas do modelo de mensuração já foram descritas na seção anterior (confiabilidade, validade convergente e validade discriminante) e as do modelo estrutural no PLS-SEM, serão descritas adiante.

Uma grande vantagem do PLS-SEM é que ele sempre produz uma única pontuação específica determinada (*score*) para cada observação de cada composto (HAIR JR et al., 2017). Ele faz isto por meio de regressões OLS (mínimos quadrados ordinários) com o objetivo de minimizar os termos de erro dos construtos endógenos (HAIR JR et al., 2017). Portanto, este estudo tomou como base de avaliação estas pontuações (*scores*).

A avaliação sistemática desses scores seguiu um processo de seis etapas com base nas métricas mais importantes: 1) análise da colinearidade; 2) análise do tamanho e significância dos coeficientes de caminho; 3) análise dos valores de R^2 ; 4) análise do tamanho do efeito f^2 ; 5) análise da relevância preditiva Q^2 ; e 6) análise do tamanho do efeito q^2 (HAIR JR et al., 2017).

O *primeiro passo* para avaliação do modelo estrutural foi a análise da *colinearidade* entre os conjuntos de construtos. Isto porque os coeficientes de caminho podem ser enviesados se a estimativa envolver níveis críticos de colinearidade entre os construtos preditores, uma vez que o cálculo destes coeficientes é baseado nas regressões OLS (HAIR JR et al., 2017). Portanto, este teste verifica por meio de regressões múltiplas se os níveis de colinearidade das variáveis independentes são problemáticos.

Este estudo utilizou o software SPSS para executar as regressões múltiplas e analisar os scores dos indicadores das variáveis independentes. Para acessar a colinearidade foram analisados o VIF (*variance inflation factor*) e TOL (*tolerância*). A TOL refere-se à quantidade de variação de um indicador que não é explicada pelos outros indicadores do mesmo bloco e o VIF é recíproco da tolerância (ou seja, $VIF = 1/TOL$) (HAIR JR et al., 2017). No contexto do PLS-SEM, os valores de referência para que se não tenham problemas de colinearidade é o TOL acima de 0,20 e o VIF abaixo de 5 (HAIR JR et al., 2017). Depois de executada esta análise este estudo passou para a segunda etapa de avaliação do modelo estrutural.

O *segundo passo* foi analisar os coeficientes de caminho do modelo estrutural e a sua significância entre os construtos para o teste de hipóteses. Para isto foi realizado o procedimento não paramétrico de re-amostragem (*bootstrapping*). Este procedimento consiste na re-amostragem com reposição de um grande número de amostras retiradas da amostra original (HAIR JR et al., 2017). O número de amostras de bootstrap deve ser pelo menos igual ao número de observações válidas no conjunto de dados, mas como via de regra, 5.000 amostras de bootstrap são recomendadas (HAIR JR et al., 2017).

As estimativas dos coeficientes encontrados no procedimento formam uma distribuição da qual é possível determinar o erro padrão (*se*) e o desvio padrão dos coeficientes estimados (HAIR JR et al., 2017). Dado o erro padrão derivado da distribuição bootstrap, pode ser calculado o teste *t Student* em que um dos critérios de avaliação considera que quando o valor de *t* é superior a 1,96, assume-se que o

coeficiente de caminho é significativamente diferente de zero a um nível de significância de 5% ($t \geq 1,96$) (HAIR JR et al., 2017). Os demais critérios considera o $t \geq 2,57$ a um nível de significância de 1% e o $t \geq 1,65$ um nível de significância de 10% (HAIR JR et al., 2017).

Ora, este processo permite identificar a significância dos caminhos (t) que nada mais é do que a significância dos chamados *Betas*. Os *Betas* ou coeficientes de caminho têm valores padronizados aproximadamente entre -1 e +1 (podem ser menores ou maiores, mas geralmente ficam entre esses limites) (HAIR JR et al., 2017). Valores próximos de +1 representam fortes relacionamentos positivos e próximos de -1 fortes relacionamentos negativos e são considerados estatisticamente significativos, ou seja, quanto mais próximos de 0 são os coeficientes, mais fracos são os relacionamentos podendo ser considerados não significativos (HAIR JR et al., 2017). Sendo assim, o *Beta* informa o quanto um construto afeta o outro, e o teste t demonstra a significância com a qual este construto afeta o outro.

Neste estudo, este procedimento foi executado no software SmartPLS e foram analisados os coeficientes de caminho (β) e os valores de t . Para o *bootstrapping* foram utilizadas 5000 re-amostragens e para o teste t foi buscado o nível de significância de 5% ($t \geq 1,96$). Vale lembrar que daqui em diante todas as análises foram feitas no software SmartPLS.

Então, depois de analisar os coeficientes individuais de cada construto foi feito o teste da mediação. Segundo Hair Jr et al. (2017) a mediação ocorre quando uma terceira variável, a variável mediadora, intervém entre dois construtos relacionados, ou seja, ela dá conta da relação entre a variável independente e a dependente. Considera-se então que uma variável é mediadora quando atende às seguintes condições (BARON; KENNY, 1986):

- 1) A variável independente explica significativamente a variável mediadora;
- 2) A variável mediadora explica significativamente a variável dependente;
- 3) Quando os caminhos acima mencionados são controlados, uma relação anteriormente significativa entre a variável independente e dependente não é mais significativa, ou seja, a mediação é mais forte quando o coeficiente de caminho $VI \Rightarrow VD = 0$.

Em relação à última condição, se o caminho entre a variável independente e a dependente permanecer significativo, mas perder força e significância quando a mediadora for incluída, tem-se uma medição parcial. Isto significa que uma redução

significativa na relação VI=>VD demonstra que o mediador é potente, mas não é uma condição necessária e suficiente para que o efeito ocorra (BARON; KENNY, 1986).

Portanto, quando se refere à mediação são analisados os efeitos diretos e os indiretos entre os construtos. Os *efeitos diretos* são aquelas relações que ligam dois construtos (com uma única seta) e os *efeitos indiretos* são as relações que envolvem uma sequência de relações com pelo menos um construto interveniente envolvido (HAIR JR et al., 2017). Portanto, os efeitos indiretos podem ser chamados de efeitos da mediação.

Para verificar o efeito da mediação é analisado o *coeficiente de caminho do efeito indireto ou Beta da mediação*. Como sugerido por Hair Jr et al. (2017) este cálculo é feito pela multiplicação do coeficiente de caminho (beta) da relação VI=> VM (entre a variável independente e a variável mediadora) pelo coeficiente de caminho (beta) da relação VM=>VD (entre a variável mediadora e a variável dependente). Tem-se então o efeito da mediação (*Beta da mediação*) que mostra o efeito por meio da variável mediadora.

Para descobrir o *efeito total* da variável independente sobre a dependente soma-se o efeito direto com o indireto (da mediação) (HAIR JR et al., 2014). A partir do resultado do efeito total pode-se calcular a VAF (*variance accounted for*) da qual determina o tamanho do efeito indireto em relação ao efeito total, ou seja, VAF é a divisão do efeito indireto pelo efeito total obtendo-se então um percentual (HAIR JR et al., 2014). Considera-se que a VAF é baixa quando é inferior a 20%, podendo-se concluir que (quase) nenhuma mediação ocorre (HAIR JR et al., 2014). Em contraste, considera-se que a VAF é alta, quando é superior a 80%, podendo-se concluir que existe a mediação completa (HAIR JR et al., 2014). Portanto, se a VAF é maior que 20% e menor que 80% pode ser caracterizada a existência da mediação parcial (HAIR JR et al., 2014).

Para verificar se o efeito da mediação foi significativo, este estudo realizou o *bootstrapping* novamente utilizando 5000 re-amostragens. Com isto foi encontrado o desvio padrão e o erro padrão do efeito indireto. O cálculo do efeito indireto original dividido pelo seu erro padrão do *bootstrapping*, resulta na significância da mediação (por meio da estatística t), ou seja, o valor t do efeito indireto (HAIR JR et al., 2014).

O *terceiro passo da avaliação* do modelo estrutural foi analisar os valores de R² (coeficiente de determinação). Este coeficiente é uma medida do poder preditivo do modelo estrutural e representa a quantidade de variância nas variáveis dependentes

explicadas por todas as variáveis independentes ligadas a elas, ou seja, explicadas pelo modelo proposto (HAIR JR et al., 2017). O valor R^2 varia de 0 a 1, com níveis mais altos indicando maiores níveis de precisão preditiva (HAIR JR et al., 2017).

As pesquisas na área de marketing consideram os valores de R^2 de 0,75, 0,50 ou 0,25 para as variáveis dependentes como substanciais, moderados ou fracos, respectivamente (HAIR JR et al., 2017). Contudo, de acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), quando não se tem como expectativa a explicação de forma completa das variáveis dependentes, mas a comprovação da sua relação com as variáveis independentes pode-se dizer que $R^2=2\%$ tem efeito pequeno, $R^2=13\%$ efeito médio e $R^2=26\%$ efeito grande e estes foram os parâmetros considerados para este estudo.

O *quarto passo* para a avaliação do modelo estrutural foi a análise do tamanho do efeito (f^2). Esta medida verifica a mudança no valor de R^2 quando um construto exógeno é omitido do modelo, ou seja, avalia o impacto que a retirada deste construto exerce nos construtos endógenos (HAIR JR et al., 2017). Para realizar este teste, primeiramente se rodou o modelo completo e depois foram retiradas as variáveis antecedentes uma de cada vez, verificando-se o resultado do R^2 e o tamanho do efeito (f^2). As diretrizes adotadas neste estudo para avaliar o f^2 foram 0,02, 0,15 e 0,35, representando efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente, demonstrando a importância de cada construto exógeno (HAIR JR et al., 2017).

Depois disto, foi feito o *quinto passo* da avaliação do modelo estrutural por meio da análise do valor de Q^2 de Stone-Geisser, que é o indicador da relevância preditiva do modelo (HAIR JR et al., 2017). O valor de Q^2 é obtido usando o procedimento *Blindfolding* somente para as variáveis dependentes reflexivas (HAIR JR et al., 2017), como é o caso deste estudo. O *Blindfolding* é uma técnica de reutilização de amostra que omite cada ponto de dados nos indicadores do construto endógeno e estima os parâmetros com os pontos de dados restantes (HAIR JR et al., 2017). A diferença entre os pontos de dados originais (ou seja, omitidos) e os previstos é usada para a medida Q^2 (HAIR JR et al., 2017).

Se o modelo de caminho PLS exibir valores previstos próximos do original ele tem relevância preditiva, ou seja, prevê com precisão os dados não usados na estimativa do modelo (HAIR JR et al., 2017). O parâmetro utilizado neste estudo foi de valores Q^2 maiores que zero ($Q^2>0$) para a variável dependente reflexiva (HAIR JR et al., 2017).

O *sexto e último passo* para a avaliação do modelo estrutural foi a análise do tamanho do efeito q^2 que refere-se ao impacto relativo da relevância preditiva Q^2 (HAIR JR et al., 2017). Semelhante à abordagem do tamanho do efeito f^2 para avaliar o R^2 , o q^2 analisa a variação do valor de Q^2 quando um construto é excluído e incluído no modelo (HAIR JR et al., 2017).

Desta forma, foi verificado o valor do Q^2 no modelo completo, e em seguida, foram retiradas as variáveis independentes uma a uma, verificando o valor de Q^2 e o tamanho do efeito q^2 . A referência utilizada neste estudo para avaliar o q^2 foram os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 que indicam que um construto exógeno tem uma relevância preditiva pequena, média ou grande, respectivamente, para um certo construto endógeno (HAIR JR et al., 2017).

Assim foi finalizada a análise do modelo estrutural, que foi feita para os seguintes construtos: *os cinco estilos de tomada de decisão, a criatividade da estratégia de marketing, a efetividade da implementação da estratégia de marketing e o desempenho organizacional*. Todos eles foram avaliados como construtos de primeira ordem e todos os efeitos foram analisados em um mesmo modelo.

Após a avaliação do modelo estrutural, foram analisados os efeitos da variável de controle “turbulência do ambiente – COVID 19”. A amostra foi dividida em grupos que demonstraram terem sido mais afetados ou pouco afetados pela pandemia de acordo com as opções de resposta disponíveis no questionário que foram variáveis categóricas. A partir disto, foram avaliadas diferenças no comportamento dos dados.

Este teste foi feito com o intuito de diminuir os ruídos do modelo e para tanto, foi utilizado o método de comparação múltipla das médias entre os grupos. Este procedimento foi executado no software SPSS através da função de modelo linear geral multivariado onde foi realizado o teste de Bonferroni que faz a comparação da média entre os grupos para cada variável do modelo e verifica se a diferença é significativa a 5% ($p < 0,05$).

Depois de finalizados estes testes, foi possível interpretar se o comportamento dos respondentes nas variáveis do modelo estrutural apresentaram diferenças significativas em relação ao impacto da pandemia. Sendo assim, esta foi a última etapa de análise de dados. Os próximos tópicos, portanto, apresentam os resultados encontrados após executados todos estes procedimentos. A seção a seguir corresponde ao contexto do qual foi realizada a pesquisa e as características da amostra de respondentes.

4. CONTEXTO – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO E SERVIÇOS

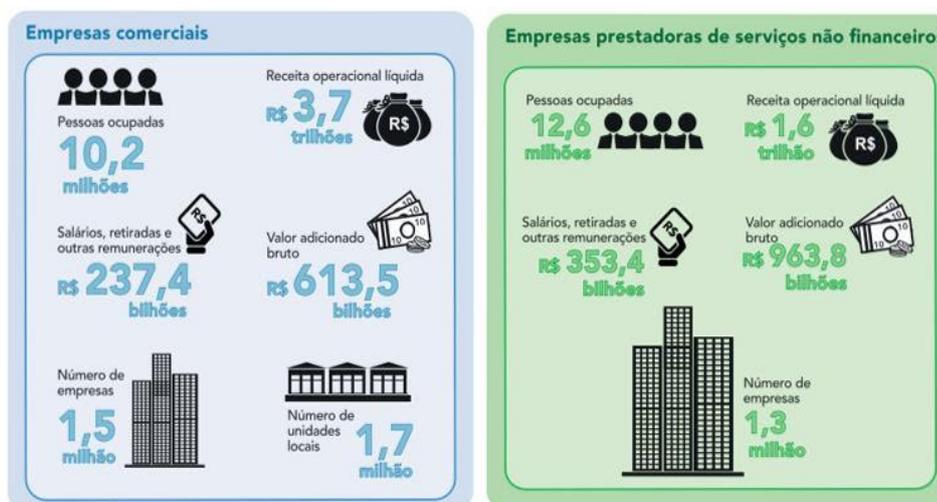
O objetivo desta seção é apresentar as razões para a escolha das PMES (pequenas e médias empresas) do setor de comércio e serviço, bem como suas características. Primeiramente, as PMEs foram escolhidas por representarem 27% do PIB brasileiro (SEBRAE, 2020b, 2020c), ou seja, são responsáveis por boa parte da movimentação econômica no país. Contudo, boa parte destas empresas são atormentadas por altas taxas de falhas e baixos níveis de desempenho (JOCUMSEN, 2004), e por isto se torna importante contribuir com o conhecimento para este grupo de empresas especialmente em um momento de crise como o atual, devido ao COVID-19, que tem influenciado a sobrevivência das empresas.

Quanto ao setor de comércio e serviços, um dos mais afetados pela crise devido a necessidade de distanciamento social, foi escolhido porque a maior parte das PMEs, se concentram neste setor (cerca de 78,6%) (DATASEBRAE, 2017), representando 53,4% do PIB brasileiro no setor do comércio e um terço do PIB (36,3%) no setor de serviços (SEBRAE, 2020c).

Em termos de definições, segundo a Oxford, *comércio* é a atividade que consiste em trocar, vender ou comprar produtos, mercadorias, valores, etc., que num sistema de mercados, visa ao lucro. Está também descrita pelo IBGE (2018) como a atividade caracterizada pela revenda de mercadorias, sem transformações significativas. Por outro lado, entende-se como *serviço* o produto da atividade humana pra satisfazer uma necessidade, do qual se distingue das demais atividades econômicas devido a estas três características: *fluxo* (simultaneidade e de continuidade do processo de prestação do serviço), *variedade* (diversidade de técnicas produtivas e das diferenças no tamanho e na margem de lucro das empresas do setor) e *uso intensivo de recursos humanos* (por ser o fator produtivo predominante do processo de prestação de serviço e por ser uma atividade interativa e relacional) (MEIRELLES, 2006).

Para entender a representatividade destes dois setores, podem ser observados os dados da Pesquisa Anual do Comércio (PAC) e da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) feitas pelo IBGE referente ao ano de 2018 (Figura 17).

FIGURA 17 - EMPRESAS COMERCIAIS E PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO BRASIL



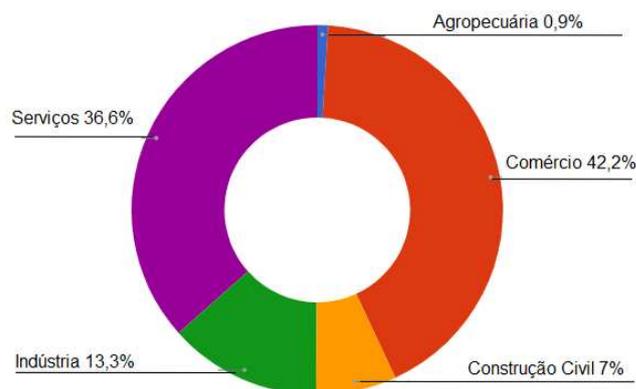
FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2018 / Pesquisa Anual de Serviços 2018

De acordo com a Pesquisa Anual do Comércio (PAC) abrangendo todos os tipos de empresas, o setor do Comércio ocupou cerca de 10,2 milhões de pessoas, que pagaram R\$ 237,4 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações dos quais foram gerados por 1,5 milhão de empresas que englobaram 1,7 milhão de unidades locais comerciais. Além disto, estimou-se uma receita operacional líquida de R\$ 3,7 trilhões e R\$ 613,5 bilhões de valor adicionado bruto.

Já no setor de serviços, de acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) abrangendo todos os tipos de empresas, esta atividade (sem considerar serviços financeiros) reuniu 1,3 milhão de empresas ativas, das quais foram responsáveis pela ocupação de 12,6 milhões de pessoas que pagaram R\$ 353,4 bilhões de salários, retiradas e outras remunerações. Além disto, estimou-se uma receita operacional líquida de R\$ 1,6 trilhão e R\$ 963,8 bilhões de valor adicionado bruto.

Em se tratando de PMEs, de acordo com a publicação feita pelo DataSebrae, em 2017 o setor de Comércio corresponde a 42,2% e o de Serviços 36,6% do total de pequenos negócios empresariais existentes que abrangem os microempreendedores individuais (MEI), Microempresas, empresas de pequeno porte, produtores rurais e artesãos (DATASEBRAE, 2017).

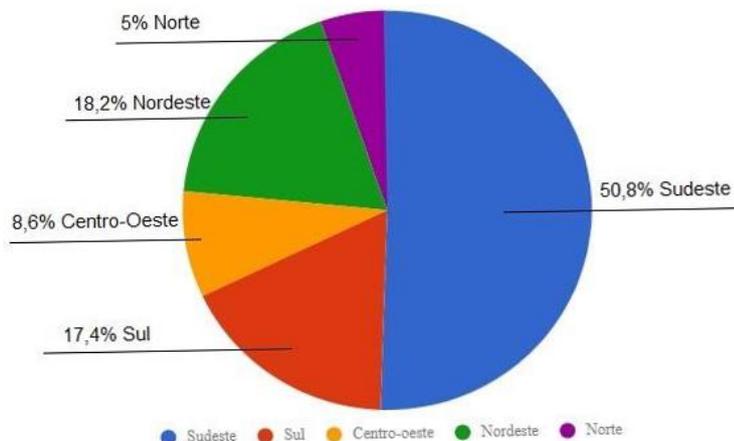
FIGURA 18 - SETOR DE ATUAÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS



FONTE: Cadastro Sebrae de Empresas/ RFB

Além disto, a maior parte dos pequenos negócios empresariais existentes se localizam na região sudeste (50,8%) onde três estados desta região (São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro) concentram o maior número (48,5%) do total de pequenos negócios (DATASEBRAE, 2017).

FIGURA 19 - PEQUENOS NEGÓCIOS POR REGIÃO



FONTE: Data Sebrae, 2017

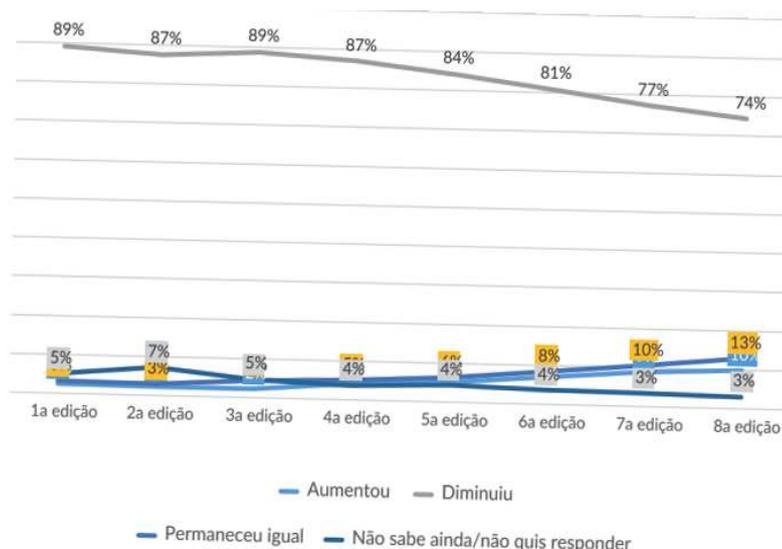
Para se ter uma ideia da sua representatividade econômica, as PMEs já respondiam em média, por 27% do PIB brasileiro em 2015 com algumas variações dependendo da região (Sul 32,9%, Centro-Oeste 31,3%, Nordeste 26,3% e Sudeste 25,7%) (DATASEBRAE, 2017). Assim, estima-se que o PIB que elas representam já tenha alcançado 30% em 2020, onde 23% deste total são do setor de comércio e serviços (SEBRAE-SP, 2020). Além disto, os pequenos negócios são os principais

geradores de riqueza no comércio do Brasil, correspondendo a 53,4% do PIB do setor e representam um terço da produção nacional (36,3%) no setor de serviços (SEBRAE, 2020c).

Os números referentes aos empregos formais também demonstram a sua grande relevância para a economia do Brasil (CFA, 2019). Em 2011, os pequenos negócios já representavam 52% da mão de obra formal no país respondendo por 40% da massa salarial brasileira (SEBRAE, 2020c). Além disto, segundo o Conselho Federal de Administração (CFA) o total de empregos com carteira assinada nestes negócios representou 72,3% do total gerado no país somente no mês de abril de 2019. De acordo com o presidente do Sebrae Luiz Barreto isto demonstra a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte pois são decisivos para a economia (SEBRAE, 2020c).

Portanto, os dados apresentados demonstram o aumento da representatividade das PMEs na economia brasileira e a importância de desenvolver o conhecimento direcionado para este público. Todavia, a crise do COVID-19 do ano de 2020 trouxe impactos significativos para este grupo de empresas. De acordo com a 33ª edição do Observatório MPE do SEBRAE publicada em outubro de 2020 a crise do corona vírus afetou o faturamento dos pequenos negócios (conforme pode ser observado no gráfico abaixo).

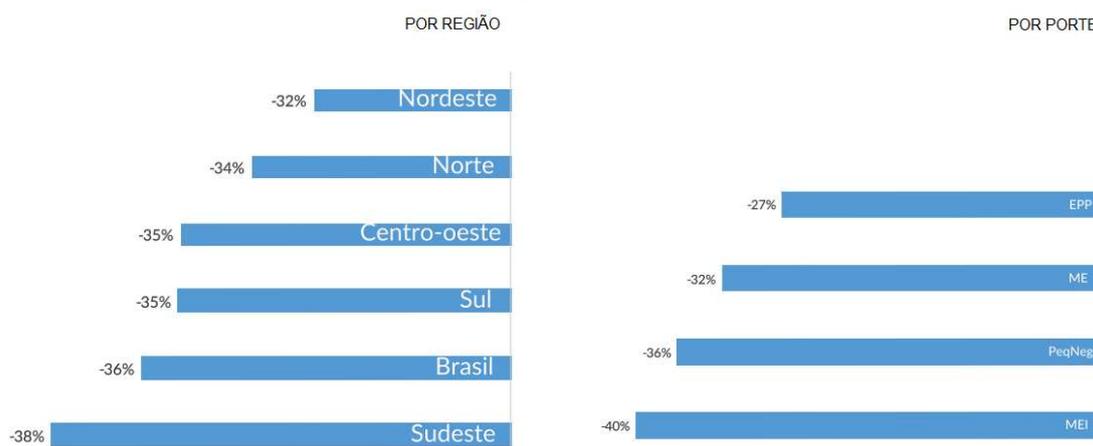
FIGURA 20 - FATURAMENTO MENSAL DE PEQUENOS NEGÓCIOS DIANTE DO COVID-19



FONTE: Observatório MPE, SEBRAE 2020

Apesar de alguns empreendedores afirmarem na última edição que o faturamento aumentou 10%, a grande maioria de 74% dos negócios relatam a diminuição do faturamento mensal (SEBRAE, 2020d). Esta redução no faturamento das empresas, variou de acordo com a região e o porte (figura 21).

FIGURA 21 - IMPACTO MÉDIO DO COVID-19 NO FATURAMENTO DE PEQUENOS NEGÓCIOS - POR REGIÃO E POR PORTE

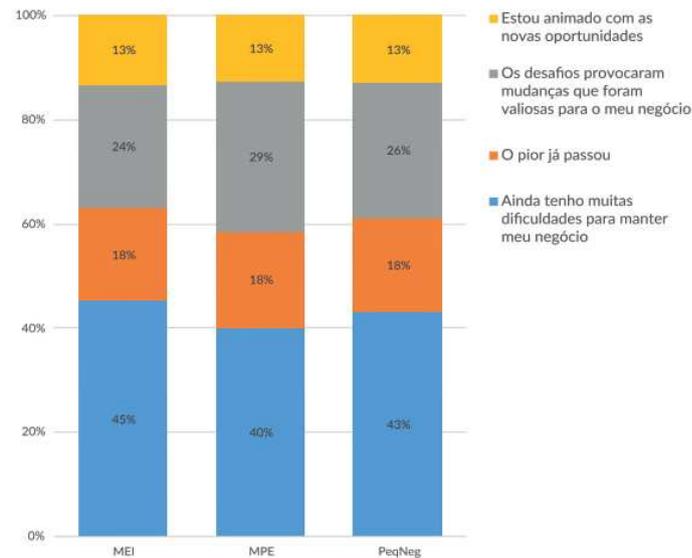


FONTE: Observatório MPE, SEBRAE 2020

Este gráfico demonstra que a região Norte e Nordeste teve uma queda menor no faturamento do que a média nacional de 36% (SEBRAE, 2020d). Em contrapartida, a região Sudeste apresentou um maior impacto no faturamento (38%), que pode ser justificado também pela maior quantidade de empresas nesta região. Quanto ao porte, os negócios mais impactados pela crise (desconsiderando o MEI que liderou o ranking) em termos de faturamento foram os pequenos negócios (ou pequenas empresas) com 36%.

Por fim, a pesquisa feita pelo Observatório MPE do Sebrae aponta a dificuldade atual enfrentada pelos empreendedores nesta fase de crise pelo corona vírus (figura 22). Os resultados demonstram que uma parcela importante dos empresários ainda enfrenta dificuldades para manter seu negócio (SEBRAE, 2020d). O retrato atual segundo o Observatório MPE é de que 7 em cada 10 empresários sofrem uma redução de cerca de 30% do seu faturamento.

FIGURA 22 - SITUAÇÃO ATUAL DOS NEGÓCIOS EM MEIO A CRISE



FONTE: Observatório MPE, SEBRAE 2020

Vista a representatividade das PMEs e do setor de comércio e serviços no cenário brasileiro nota-se a necessidade de contribuir com estes empreendedores a fim de amenizar os efeitos da crise. Além disto, considerando que boa parte das decisões em pequenos negócios são baseadas em palpites pessoais do gestor (CHILD; HSIEH, 2014), que geralmente é o sócio proprietário, torna-se importante analisar como os gestores destas empresas tomam decisões e se estas podem influenciar as estratégias adotadas bem como os resultados organizacionais.

Vale destacar que o modo como as estratégias são desenvolvidas também pode caracterizar variações nos resultados. Para Wecker, Froehlich e Golçalves (2020) o planejamento estratégico das PMES é flexível, informal, não sistemático e/ou que admite a intuição dos gestores, e, segundo eles, as estratégias que exigem formalidade e racionalidade é incompatível com a condição destas empresas, que exige agilidade na tomada de decisão (WECKER; FROEHLICH; GONÇALVES, 2020).

Esta necessidade de tomar decisões rápidas foi agravada ainda mais pela pandemia do COVID-19. De acordo com Carvalho (2020) o impacto da crise do corona vírus aumentou o risco de fechamento de pequenas empresas demonstrando que os modelos preditivos de planejamento existentes até então não foram capazes de dar suporte a tomada de decisão dos empresários. Por isto, o autor destaca que a maior preocupação dos gestores destas empresas passou a ser quanto às decisões a serem tomadas a respeito das estratégias necessárias para o enfrentamento da crise. Diante

desta situação foi preciso buscar identificar as mudanças e redirecionar as estratégias de negócios a fim de se adaptar ao contexto existente (CARVALHO, 2020).

Isto demonstra a importância de tomar decisões assertivas e adotar boas estratégias para garantir a sobrevivência da empresa, em especial as estratégias de marketing por serem responsáveis para a criação de valor ao cliente. O papel dos gestores de PMEs se destaca, portanto, uma vez que as estratégias e decisões são realizadas por eles. Dado que os gestores destas empresas demonstram ter um modo específico de tomar decisões e de desenvolver suas estratégias, percebe-se uma oportunidade para verificar os seus estilos de tomar decisões.

Além disto, considerando que muitas PMEs falham em suas estratégias de marketing geralmente por falta de conhecimento, torna-se oportuno verificar a criatividade e a efetividade de implementação destas estratégias neste contexto. Assim, a proposta deste estudo é investigar este fenômeno com os gestores das PMEs que atuam no setor de comércio e serviços. O próximo tópico, portanto, apresenta os dados da amostra das empresas e gestores pesquisados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Neste estudo, foram coletadas 270 respostas de gestores. Contudo, 49 questionários foram excluídos por não fazerem parte do público de interesse desta pesquisa (ver tópico 3.6.1 para maiores detalhes). Além disto, foram encontrados 6 questionários com valores faltantes (missing values), dos quais também foram excluídos da amostra. Por fim, foram retirados 9 outliers (questionários que apresentavam algum viés na resposta). Portanto, a amostra final desta pesquisa é de 206 questionários válidos.

Sendo assim, a seguir serão apresentadas as características das empresas que fizeram parte da amostra e dos seus respectivos respondentes. A Tabela 1 apresentada a seguir demonstra as características da amostra deste estudo por região no território brasileiro e por porte da empresa.

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR REGIÃO E PORTE

Região de Atuação / Porte	Empresa de Médio Porte (de 50 a 99 funcionários)	Empresa de Pequeno Porte (de 10 a 49 funcionários)	Micro-Empresa (de 1 a 9 funcionários)	TOTAL	Porcentagem por Região
Atuação Nacional	0	3	4	7	3,4%
Centro-Oeste	1	5	13	19	9,2%
Nordeste	0	0	7	7	3,4%
Norte	0	2	1	3	1,5%
Sudeste	0	16	31	47	22,8%
Sul	5	19	99	123	59,7%
TOTAL	6	45	155	206	100,0%
Porcentagem por Porte	3%	22%	75%		

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Conforme pode ser observado, as regiões mais representativas nos dados coletados da amostra foram a região sul (com 59,7%) e a região sudeste (22,8%). Em contrapartida, a região que menos representou a amostra de empresas desta pesquisa foi a região norte (com 1,5%). Além disto, algumas empresas pesquisadas atuam em âmbito nacional (3,4%). Quanto ao porte, pode-se observar que a grande maioria é de microempresas (75%), seguidas das empresas de pequeno porte (22%) e que as empresas de médio porte tiveram menor representatividade na amostra de dados (somente 3%). Estes resultados condizem com a realidade atual da população de pequenos negócios brasileiros segundo o Data Sebrae (2017) em que a maior parte deles são microempresas. A classificação utilizada segue o critério do Sebrae em termos de números de funcionários (SEBRAE, 2013):

TABELA 2 - PORTE DE EMPRESAS POR Nº DE EMPREGADOS - SEBRAE

Porte	Setor de Comércio e Serviços
Microempresa (ME)	Até 9 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

Contudo, em termos de região de atuação, houveram diferenças entre a amostra de empresas analisadas e a realidade da disposição regional na população de PMEs no Brasil, que estão concentradas na região sudeste (ver figura 19). Portanto, a generalização dos dados da amostra para a população de PMEs brasileiras deve ser tratada com cautela.

Quanto ao setor de atuação, a maior parte das empresas que fizeram parte da amostra são de prestação de serviços (48%), seguidas das empresas de comércio (31%). As empresas que atuam em ambos os setores tiveram menor representatividade (20%). Já em se tratando de ramo de atuação (tabela 3), a amostra se concentrou nas “atividades profissionais, científicas e técnicas” (com 18,9%), que incorporou empresas de engenharia, contabilidade, consultoria, entre outros.

TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR RAMO DE ATUAÇÃO

Ramo de Atuação	Nº de empresas amostra	Porcentagem
Atividades profissionais, científicas e técnicas (ex. jurídicas, contábeis, arquitetura, engenharia, pesquisa, veterinária, etc)	39	18,9%
Alimentício (ex. bares, restaurantes, lanchonetes, padarias)	30	14,6%
Tecnologia da Informação, informática, telefonia e comunicação	14	6,8%
Vestuário, acessórios, calçados, bijuterias e joalheria	12	5,8%
Atividades administrativas (ex. locação de mão-de-obra, agência de viagens, agência de vigilância, serviços de escritório, etc)	8	3,9%
Produtos médicos, farmacêuticos e cosméticos	8	3,9%
Atividades financeiras, seguros e relacionados	7	3,4%
Educação	7	3,4%
Construção Civil (ex. materiais elétricos e hidráulicos)	6	2,9%
Peças automotivas e industriais	5	2,4%
Reparação e manutenção de equipamentos	5	2,4%
Outros	65	31,6%
TOTAL	206	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Contudo, nota-se que a categoria “outros” também obteve um número considerável de respondentes (31,6%). Esta categoria foi composta de vários tipos de atividades, entre as quais as mais presentes foram as atividades imobiliárias, esporte e recreação, mercearias e supermercados, clínicas de estética e salões de beleza, materiais de escritório e papelaria, e comunicação visual e serviços gráficos. O ramo alimentício também fez parte das primeiras categorias com maior quantidade de respondentes (14,6%). Ademais, percebe-se que a amostra foi composta por uma diversidade de ramos de atuação.

Com relação ao tempo de atuação no mercado das empresas da amostra, foi feito um cruzamento de dados em relação ao porte destas empresas (tabela 4). Observa-se que a maior parte das empresas pesquisadas (36%) atua há mais de 10 anos no mercado e que 22% atua no mercado entre 5 e 10 anos. Assim, um total de

58% dos respondentes atua há mais de 5 anos no mercado, o que é bem positivo pois são empresas mais sólidas.

TABELA 4 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO POR PORTE

Porte / Tempo de Atuação	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 10 anos	Mais de 10 anos	TOTAL
Microempresa (de 1 a 9 funcionários)	40	31	34	50	155
Empresa de Pequeno Porte (de 10 a 49 funcionários)	7	7	10	21	45
Empresa de Médio Porte (de 50 a 99 funcionários)	0	0	2	4	6
TOTAL / PERCENTUAL	47 (23%)	38 (18%)	46 (22%)	75 (36%)	206 (100%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em relação ao porte um total de 84 respondentes (41%) que atua há mais tempo no mercado são microempresas e 31 deles (15%) são empresas de pequeno porte. Contudo, também fizeram parte da amostra um total de 23% das empresas que atuam entre 1 e 3 anos no mercado (sendo a maior parte microempresas – 85%) e um total de 18% atuam de 3 a 5 anos (82% microempresas). Quanto às empresas de médio porte, tiveram poucos respondentes, mas aqueles que fizeram parte desta pesquisa atuam há mais de 5 anos no mercado. Visto isto pode-se dizer que a maior parte das empresas da amostra deste estudo atua há mais de 3 anos no mercado (cerca de 76%) e são microempresas (115) e empresas de pequeno porte (38).

Como último aspecto organizacional foi analisada a correlação do tempo de atuação com o setor da empresa (tabela 5). Observa-se que 28% das empresas pesquisadas de serviços (58) e 18% das empresas do comércio (38) atua há mais de 5 anos no mercado, no entanto, 12%(25) atuam em ambos há mais de 5 anos. Dos que atuam de 1 a 5 anos, 20%(41) são prestadores de serviços, 13%(26) atua no comércio e 9%(18) atua em ambos. Portanto, as prestadoras de serviço possuem o maior percentual entre as que atuam por mais tempo no mercado (5 anos ou mais).

TABELA 5 - TEMPO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA POR SETOR

Setor / Tempo de Atuação	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	De 5 a 10 anos	Mais de 10 anos	TOTAL
Ambos	10	8	5	20	43 (20,90%)
Comércio	16	10	17	21	64 (31,06%)
Serviços	21	20	24	34	99 (48,05%)
TOTAL	47 (23%)	38 (18%)	46 (22%)	75 (36%)	206 (100,00%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir daqui parte-se para a análise dos gestores respondentes desta pesquisa, visto que eles são os principais tomadores de decisão e responsáveis pela elaboração das estratégias de marketing. A tabela 6 apresenta as características de gênero e faixa etária destes gestores.

TABELA 6 - GÊNERO E FAIXA ETÁRIA DOS GESTORES

Gênero / Faixa Etária	De 20 a 30 anos	De 30 a 40 anos	De 40 a 50 anos	Mais de 50 anos	TOTAL
Feminino	13	26	20	14	73 (35%)
Masculino	22	43	42	26	133 (65%)
TOTAL	35 (17%)	69 (33%)	62 (30%)	40 (19%)	206 (100%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Observa-se que os respondentes que fizeram parte da amostra são na sua maioria do gênero masculino (65%), versus 35% do gênero feminino. Isto demonstra que a maior parte das empresas pesquisadas são comandadas por homens. Em termos de idade a maior parte dos respondentes se encontra na faixa etária entre 30 a 40 anos (33%), seguida daqueles que são da faixa entre 40 e 50 anos (30%). Entre estas duas faixas de idade 85 respondentes são homens (41% da amostra total) e 46 são mulheres (22%). Por fim, os respondentes com mais de 50 anos (19%) e com idade entre 20 e 30 anos (17%), também tem na sua maioria homens.

O cargo dos gestores também foi analisado (tabela 7) e foi identificado que a esmagadora maioria de 96% dos respondentes era o próprio sócio proprietário da empresa. Destes a maioria foram homens (128 respondentes) representando 62% da amostra total de respondentes. As mulheres também foram na sua maioria, a própria sócia proprietária da empresa (70), representando 34% da amostra total. Mas como pode ser visto, os gestores de marketing representaram somente 3% do total de respondentes e outro tipo de cargo apenas 1% entre homens e mulheres.

TABELA 7 - GÊNERO E CARGO DOS GESTORES

Gênero / Cargo	Gestor de Marketing	Sócio - Proprietário	Outro	TOTAL
Feminino	2	70	1	73
Masculino	4	128	1	133
TOTAL	6 (3%)	198 (96%)	2 (1%)	206 (100%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O fato da maior parte dos respondentes serem os sócios proprietários da empresa, é condizente com o que foi dito anteriormente em que na maior parte das vezes a gestão organizacional (inclusive a de marketing) das PMEs fica a cargo dos próprios donos da empresa. Em termos de grau de instrução dos respondentes nota-se que a maior parte deles possuem nível de pós graduação (52,9%) e graduação completa (34%) (tabela 8).

TABELA 8 - GESTORES POR GÊNERO E GRAU DE INSTRUÇÃO

Gênero / Instrução	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Técnico	Ensino Superior (Graduação)	Pós-graduação (Especialização/ MBA /Mestrado / Doutorado)	TOTAL
Feminino	1	6	1	26	39	73
Masculino	0	10	9	44	70	133
TOTAL	1 (0,5%)	16 (7,8%)	10 (4,9%)	70 (34%)	109 (52,9%)	206 (100%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Dos gestores com ensino superior (graduação) e pós graduação a maioria é do gênero masculino e a soma resulta em 114 respondentes que correspondem a 55% da amostra total. No caso das mulheres os números foram um pouco menores e a soma resultou em 65 respondentes representando a 32% da amostra. Se for somar todos os casos com graduação e pós graduação o resultado é de 179 respondentes, que significa quase 87% da amostra total. Portanto, pode-se dizer que a maior parte dos gestores pesquisados tem um bom grau de instrução.

Por fim, foi questionado para os gestores quem era o responsável pelas decisões de marketing na empresa a fim de identificar se era o próprio respondente. Para isto foi feita a correlação do cargo do respondente com a pergunta sobre quem era o responsável pelo marketing da empresa. O resultado desta questão pode ser visto na tabela 9.

TABELA 9 - CARGO DO RESPONDENTE X RESPONSÁVEL PELO MKT

Cargo do respondente / Responsável pelas Decisões de MKT	Gestor de Marketing	Sócio-Proprietário	Outro	TOTAL
Gestor de Marketing	6	0	0	6
Sócio - Proprietário	0	193	5	198
Outro	0	0	2	2
TOTAL	6 (3%)	193 (94%)	7 (3%)	206 (100%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Este foi o questionamento que possibilitou as exclusões dos respondentes que tinham um cargo diferente em relação ao responsável pelo marketing da empresa na fase de purificação dos dados, descrita anteriormente. Portanto, percebe-se que do total de 206 da amostra 94% (193) foram os próprios proprietários da empresa e também os responsáveis pelas decisões de marketing, o que permitiu uma análise mais fidedigna. Apenas 3% do total (6 respondentes) possuía o cargo de gestor de marketing responsáveis pelas decisões estratégicas de marketing. Dos demais 3% (7 respondentes) informaram que a responsabilidade do marketing era feito em conjunto entre os sócios e os gestores e portanto, foram caracterizados com “outros cargos”.

Na fase final do instrumento de pesquisa, também foi questionado os impactos da pandemia do COVID-19. Os questionamentos foram quatro: o primeiro, sobre a percepção do respondente em como a pandemia afetou a empresa; o segundo, a respeito do desempenho em relação ao ano anterior; o terceiro, se a pandemia afetou as estratégias de marketing da empresa; e quarto, se ela afetou as tomadas de decisões do respondente (tabelas 10, 11, 12 e 13).

TABELA 10 - IMPACTO DO COVID-19 NA EMPRESA

Impacto COVID-19	Nº de empresas	Porcentagem
A empresa foi atingida pela crise e prejudicada de modo severo	56	27,2%
A empresa foi atingida pela crise e prejudicada de modo moderado	51	24,8%
A empresa foi atingida pela crise mas foi pouco prejudicada	42	20,4%
A empresa conseguiu se beneficiar com a crise	35	17,0%
A empresa não foi prejudicada pela crise e não houve mudança	22	10,7%
TOTAL	206	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Percebe pelos resultados da tabela que a pandemia do COVID-19 prejudicou de modo severo a moderado 52% das empresas pesquisadas. Contudo, ao contrário do esperado 48,1% das empresas não relataram grandes impactos negativos. A maior surpresa encontrada neste questionamento foi que 17% das empresas pesquisadas relatam ter sido beneficiadas pela crise. Uma justificativa para isto é que a maior parte dos respondentes fazia parte de atividades prestadoras de serviço que possivelmente migraram para o Home Office. Além disto, algumas empresas do ramo alimentício podem ter se beneficiado por migrarem para o Delivery.

Todavia, mesmo que algumas empresas tenham se beneficiado da crise e outras não tenham sido afetadas drasticamente, a grande maioria demonstra ter

sofrido impactos severos ou moderados. Outro ponto que surpreendeu nas respostas dos gestores, foi em relação ao desempenho da empresa no período da pandemia (tabela abaixo).

TABELA 11 - DESEMPENHO PÓS COVID-19

Desempenho pós COVID-19	Nº de empresas	Porcentagem
O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	73	35,4%
O desempenho está infinitamente inferior ao do ano anterior	45	21,8%
O desempenho está razoavelmente inferior ao do ano anterior	33	16,0%
O desempenho está inferior ao do ano anterior mas não de modo expressivo	29	14,1%
O desempenho não mudou em relação ao ano anterior	26	12,6%
TOTAL	206	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Percebe-se que 35% das empresas pesquisadas relatam melhora no desempenho em relação ao ano anterior, o que é contra intuitivo do que era esperado possivelmente devido ao ramo de atuação. Contudo, o total de 51,9% respondentes das empresas pesquisadas relataram diminuição no faturamento e apenas 12% destacam que o desempenho não mudou. Portanto, mesmo existindo empresas que relataram aumento no desempenho, a maioria teve impacto negativo. O questionamento a respeito das alterações nas estratégias de marketing durante a pandemia (tabela 12) também pode contribuir para o entendimento do impacto do COVID-19 na empresa e no desempenho.

TABELA 12 - IMPACTO DO COVID NAS ESTRATÉGIAS DE MKT

Impacto do COVID-19 nas estratégias de MKT	Nº de empresas	Porcentagem
A estratégia de marketing da empresa sofreu vários ajustes	58	28,2%
A estratégia de marketing da empresa sofreu alguns ajustes	51	24,8%
A estratégia de marketing da empresa não sofreu nenhuma alteração	34	16,5%
A estratégia de marketing da empresa mudou drasticamente	33	16,0%
A estratégia de marketing da empresa sofreu poucos ajustes	30	14,6%
TOTAL	206	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Observa-se que 83% das empresas pesquisadas efetuou ajustes nas suas estratégias de marketing durante a pandemia e apenas 16% das empresas relata não terem feito nenhuma alteração na sua estratégia de marketing. Isto demonstra que

mesmo aquelas empresas que relataram se beneficiar com a crise (17% - tabela 10) possivelmente fizeram alterações em suas estratégias de marketing. Da mesma forma, as empresas que relataram melhoras no desempenho (35% - tabela 11) provavelmente também sofreram ajustes em suas estratégias de marketing. Portanto, a pandemia do COVID-19 forçou as empresas a fazerem alterações nos seus processos.

Por fim, o último questionamento em relação à pandemia foi como ela afetou a tomadas de decisões dos gestores nestas empresas. A maior parte dos respondentes (48,5%) relatou que passou a tomar decisões com mais cautela e mais consciência. Alguns aprenderam a tomar decisões de modo rápido (20,9%) e outros relataram estarem muito mais receosos para tomar decisões (18,4%). Os resultados podem ser observados na tabela 13.

TABELA 13 - IMPACTO DO COVID NAS DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Impacto do COVID nas tomadas de decisões	Nº de empresas	Porcentagem
Tomo decisões com mais cautela decidindo de modo consciente	100	48,5%
Aprendi a tomar decisões de modo rápido	43	20,9%
Estou muito mais cauteloso e receoso de tomar decisões	38	18,4%
Passsei a precisar me apoiar em outras pessoas pra tomar decisões	14	6,8%
Aprendi a confiar na minha intuição	10	4,9%
Sem resposta	1	0,5%
TOTAL	206	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Apenas 6,8% dos respondentes relatam passar a se apoiar em outras pessoas para tomar decisões e somente 4,9% aprenderam a confiar na própria intuição. Somente um respondente não forneceu resposta para esta questão. Os resultados demonstram que a pandemia do COVID-19 impactou na tomada de decisões dos gestores pesquisados e que quase metade deles ficaram mais cautelosos. Após a caracterização da amostra, passa-se para os resultados das análises estatísticas dos dados, ou seja, a próxima seção compõe a apresentação de resultados deste estudo.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as seguintes etapas de análise de resultados do presente trabalho: 1) testes de normalidade e distribuição dos dados; 2) análise descritiva dos dados; 3) teste do viés do método comum; 4) análise da confiabilidade das escalas; 5) avaliação do modelo de mensuração; e 6) avaliação do modelo estrutural e teste de hipóteses.

5.1 RESULTADOS DOS TESTES DE NORMALIDADE E DISTRIBUIÇÃO DOS DADOS

Para esta análise foi utilizado o software IBM SPSS conforme destacado no capítulo 3. A parte inicial desta etapa foi a verificação dos *outliers* pelo método multivariado da distância de Mahalanobis (D^2) ainda na fase de purificação da base de dados. O critério utilizado baseou-se na recomendação de Hair Jr. et al. (2009) a um, nível de significância de 0,001. Ou seja, todos os casos que apresentaram valores inferiores a 0,001 foram considerados outliers, portanto 9 casos. Desta forma a amostra final ficou com 206 respondentes.

Depois disto, foi iniciado o teste de normalidade dos dados. Esta análise foi realizada para cada construto do modelo estrutural proposto, ou seja, os estilos de tomada de decisão, a criatividade da estratégia de marketing, a efetividade da implementação da estratégia de marketing e o desempenho organizacional. Para verificar a normalidade foram aplicados os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilks considerando como hipótese nula a distribuição normal dos dados a um nível de significância $p > 0,05$. Os resultados de ambos os testes para todos os construtos indicaram a rejeição da hipótese nula de normalidade, ou seja, apresentaram significância ($p < 0,05$), logo, os dados são não normais conforme tabelas 14, 15, 16 e 17.

TABELA 14 - TESTE DE NORMALIDADE - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Testes de Normalidade	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
ESTILO_RACIONAL_1	,298	206	,000	,768	206	,000
ESTILO_RACIONAL_2	,230	206	,000	,823	206	,000
ESTILO_RACIONAL_3	,228	206	,000	,835	206	,000

ESTILO_RACIONAL_4	,230	206	,000	,824	206	,000
ESTILO_RACIONAL_5	,289	206	,000	,747	206	,000
ESTILO_INTUITIVO_1	,189	206	,000	,901	206	,000
ESTILO_INTUITIVO_2	,186	206	,000	,903	206	,000
ESTILO_INTUITIVO_3	,225	206	,000	,869	206	,000
ESTILO_INTUITIVO_4	,158	206	,000	,913	206	,000
ESTILO_INTUITIVO_5	,207	206	,000	,912	206	,000
ESTILO_DEPENDENTE_1	,203	206	,000	,901	206	,000
ESTILO_DEPENDENTE_2	,237	206	,000	,875	206	,000
ESTILO_DEPENDENTE_3	,214	206	,000	,850	206	,000
ESTILO_DEPENDENTE_4	,236	206	,000	,862	206	,000
ESTILO_DEPENDENTE_5	,175	206	,000	,909	206	,000
ESTILO_EVITADOR_1	,257	206	,000	,846	206	,000
ESTILO_EVITADOR_2	,223	206	,000	,841	206	,000
ESTILO_EVITADOR_3	,242	206	,000	,820	206	,000
ESTILO_EVITADOR_4	,258	206	,000	,799	206	,000
ESTILO_EVITADOR_5	,261	206	,000	,791	206	,000
ESTILO_ESPONTANEO_1	,242	206	,000	,806	206	,000
ESTILO_ESPONTANEO_2	,246	206	,000	,803	206	,000
ESTILO_ESPONTANEO_3	,242	206	,000	,897	206	,000
ESTILO_ESPONTANEO_4	,254	206	,000	,800	206	,000
ESTILO_ESPONTANEO_5	,208	206	,000	,911	206	,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

TABELA 15 - TESTE DE NORMALIDADE - CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Testes de Normalidade	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
CRIATIVIDADE_1	,170	206	,000	,896	206	,000
CRIATIVIDADE_2	,232	206	,000	,899	206	,000
CRIATIVIDADE_3	,184	206	,000	,911	206	,000
CRIATIVIDADE_4	,183	206	,000	,912	206	,000
CRIATIVIDADE_5	,208	206	,000	,904	206	,000
CRIATIVIDADE_6	,170	206	,000	,884	206	,000
CRIATIVIDADE_7	,187	206	,000	,915	206	,000
CRIATIVIDADE_8	,178	206	,000	,912	206	,000
CRIATIVIDADE_9	,176	206	,000	,903	206	,000
CRIATIVIDADE_10	,203	206	,000	,887	206	,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

TABELA 16 - TESTE DE NORMALIDADE - EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Testes de Normalidade	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EFETIVIDADE_1	,203	206	,000	,905	206	,000
EFETIVIDADE_2	,215	206	,000	,875	206	,000
EFETIVIDADE_3	,204	206	,000	,898	206	,000
EFETIVIDADE_4	,203	206	,000	,902	206	,000
EFETIVIDADE_5	,205	206	,000	,899	206	,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

TABELA 17 - TESTE DE NORMALIDADE - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Testes de Normalidade	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
DESEMPENHO_1	,212	206	,000	,875	206	,000
DESEMPENHO_2	,168	206	,000	,915	206	,000
DESEMPENHO_3	,207	206	,000	,907	206	,000
DESEMPENHO_4	,298	206	,000	,745	206	,000
DESEMPENHO_5	,222	206	,000	,871	206	,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para confirmar a não normalidade dos dados também foram analisados os valores da assimetria e curtose de cada um dos indicadores dos construtos que podem ser vistos nas tabelas 18, 19, 20 e 21. Embora a expectativa fosse a não normalidade dos dados, esperava-se que a assimetria e a curtose ficassem em um intervalo de -1 até +1 sabendo que se elas fossem próximas de 0 (zero) a curva tenderia à normalidade.

Para os construtos dos estilos de tomada de decisão observa-se que o total de 18 indicadores apresentaram resultados aceitáveis de acordo com este critério. Contudo, as variáveis (RACIONAL_1, RACIONAL_5, EVITADOR_4, EVITADOR_5, ESPONTANEO_1, ESPONTANEO_2 e ESPONTANEO_4), apresentaram pelo menos uma variação acima de +1 ou menor que -1 para a assimetria ou para a curtose.

TABELA 18 - ASSIMETRIA E CURTOSE - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Nome da Variável	Assimetria	Curtose	Normalidade
ESTILO_RACIONAL_1	-1,215	1,006	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
ESTILO_RACIONAL_2	-,822	,533	Não Normal
ESTILO_RACIONAL_3	-,656	-,030	Não Normal

ESTILO_RACIONAL_4	-,923	,544	Não Normal
ESTILO_RACIONAL_5	-1,355	2,808	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
ESTILO_INTUITIVO_1	-,356	-,371	Não Normal
ESTILO_INTUITIVO_2	-,235	-,532	Não Normal
ESTILO_INTUITIVO_3	-,680	-,186	Não Normal
ESTILO_INTUITIVO_4	-,003	-,984	Não Normal
ESTILO_INTUITIVO_5	,050	-,477	Não Normal
ESTILO_DEPENDENTE_1	-,378	-,720	Não Normal
ESTILO_DEPENDENTE_2	-,557	-,761	Não Normal
ESTILO_DEPENDENTE_3	-,769	-,129	Não Normal
ESTILO_DEPENDENTE_4	-,585	-,107	Não Normal
ESTILO_DEPENDENTE_5	-,209	-,801	Não Normal
ESTILO_EVITADOR_1	,741	-,569	Não Normal
ESTILO_EVITADOR_2	,785	-,238	Não Normal
ESTILO_EVITADOR_3	,910	-,083	Não Normal
ESTILO_EVITADOR_4	1,035	,214	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
ESTILO_EVITADOR_5	1,114	,416	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
ESTILO_ESPONTANEO_1	1,080	1,032	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
ESTILO_ESPONTANEO_2	1,106	1,232	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
ESTILO_ESPONTANEO_3	-,239	-,294	Não Normal
ESTILO_ESPONTANEO_4	1,015	1,022	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
ESTILO_ESPONTANEO_5	-,137	-,524	Não Normal

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Sobre as variáveis que ficaram fora da margem recomendada dos estilos de tomada de decisão observa-se que a variável (RACIONAL_1) apresentou uma assimetria negativa de -1,215 o que significa um desvio dos dados à direita, e a curtose desta variável ficou no valor de 1,006 demonstrando que a altura está acima do nível de normalidade. Da mesma forma, a variável (RACIONAL_5) apresentou uma assimetria negativa (com -1,355) com o desvio dos dados à direita e a curtose no valor de 2,808. Já a variável (EVITADOR_4) apresentou uma assimetria positiva de 1,035 com o desvio dos dados à esquerda e a curtose no valor de 0,214. Assim como a variável (EVITADOR_5) que apresentou uma assimetria positiva (com 1,114) também com o desvio dos dados à esquerda e a curtose no valor de 0,416.

Por fim, a variável (ESPONTANEO_1) apresentou uma assimetria positiva de 1,080 com o desvio dos dados à esquerda e a curtose de 1,032, assim como a variável (ESPONTANEO_2) que apresentou uma assimetria positiva de 1,106 com o desvio dos dados à esquerda e a curtose de 1,232, e a variável (ESPONTANEO_4) com uma assimetria positiva de 1,015 com o desvio dos dados à esquerda e a curtose de 1,022.

Contudo, mesmo com os valores de assimetria ou curtose destes indicadores não estarem dentro da margem esperada (entre -1 e +1), eles foram mantidos para o teste de hipóteses e verificação do comportamento dos dados.

Quanto aos valores encontrados para a assimetria e curtose dos indicadores do construto de criatividade da estratégia de marketing foram dentro da margem esperada (entre -1 e +1), portanto também mantidos.

TABELA 19 - ASSIMETRIA E CURTOSE - CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Nome da Variável	Assimetria	Curtose	Normalidade
CRIATIVIDADE_1	,359	-,732	Não Normal
CRIATIVIDADE_2	-,419	-,499	Não Normal
CRIATIVIDADE_3	-,232	-,524	Não Normal
CRIATIVIDADE_4	-,067	-,810	Não Normal
CRIATIVIDADE_5	-,177	-,296	Não Normal
CRIATIVIDADE_6	,471	-,461	Não Normal
CRIATIVIDADE_7	-,014	-,615	Não Normal
CRIATIVIDADE_8	,144	-,909	Não Normal
CRIATIVIDADE_9	,206	-,999	Não Normal
CRIATIVIDADE_10	,528	-,390	Não Normal

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em se tratando do construto da efetividade da implementação da estratégia de marketing, os valores para a assimetria e curtose dos indicadores também foram dentro da margem esperada (entre -1 e +1), e assim mantidos para o teste de hipóteses.

TABELA 20 - ASSIMETRIA E CURTOSE - EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Nome da Variável	Assimetria	Curtose	Normalidade
EFETIVIDADE_1	-,275	-,751	Não Normal
EFETIVIDADE_2	,592	-,141	Não Normal
EFETIVIDADE_3	-,405	-,216	Não Normal
EFETIVIDADE_4	-,378	-,575	Não Normal
EFETIVIDADE_5	-,390	-,339	Não Normal

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Por fim, para o construto desempenho organizacional, a assimetria e curtose de 3 indicadores foram dentro da margem esperada (entre -1 e +1), contudo as variáveis (DESEMPENHO_1 e DESEMPENHO_4) tiveram pelo menos uma variação acima de +1 ou menor de -1 para a assimetria ou curtose.

TABELA 21 - ASSIMETRIA E CURTOSE - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Nome da Variável	Assimetria	Curtose	Normalidade
DESEMPENHO_1	,395	-1,038	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
DESEMPENHO_2	,044	-,815	Não Normal
DESEMPENHO_3	-,321	-,616	Não Normal
DESEMPENHO_4	-1,398	1,537	Não Normal (Fora da margem +1 e -1)
DESEMPENHO_5	-,644	,318	Não Normal

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Dentre os itens que se apresentaram fora da margem esperada, a variável (DESEMPENHO_1) apresentou a curtose negativa de -1,038 o que significa que a altura foi abaixo do nível de normalidade e a variável (DESEMPENHO_4) apresentou uma assimetria negativa de -1,398 o que significa um desvio dos dados à direita. A curtose desta variável ficou no valor de 1,537 demonstrando que a altura está acima do nível de normalidade.

Mesmo com os valores fora da margem esperada (entre -1 e +1), os dois indicadores de desempenho foram mantidos para o teste de hipóteses e verificação do comportamento dos dados no modelo estrutural. Isto é coerente com o que foi dito por Hair et al. (2017) quando os dados são analisados pelo método PLS-SEM pois as suas propriedades estatísticas fornecem estimativas de modelo muito robustas mesmo com dados extremamente não normais (pelo critério da assimetria e/ou curtose). Finalizados os testes de normalidade e de distribuição dos dados, foi iniciada a análise descritiva dos dados.

5.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A análise descritiva dos dados também foi feita no software IBM SPSS verificando os seguintes valores de cada indicador: mínimo e máximo, média, desvio padrão e coeficiente de dispersão. Os resultados podem ser vistos nas tabelas 22, 23, 24 e 25. Primeiramente foram analisados os construtos dos estilos de tomada de decisão (tabela 22). O primeiro índice analisado foram os valores mínimos e máximos nas marcações dos respondentes onde pode-se notar que foram entre 1 e 5, conforme a escala utilizada.

Nos indicadores do estilo racional, observa-se o seguinte na média das marcações de todos os itens: apenas 1% dos respondentes marcaram “1” na escala,

3% marcaram “2”, 17% marcaram “3”, 36% marcaram “4” e 43% marcaram “5” escala. De modo geral, percebe-se que a maior parte dos respondentes (80%) marcou “4” ou “5”, então pode-se dizer que a maioria deles se concentrou nos pontos mais altos da escala, demonstrando que se consideram racionais na sua tomada de decisão.

Para o estilo intuitivo, em média, observa-se: 7% dos respondentes marcaram “1”, 16% marcaram “2”, 31% marcaram “3”, 28% marcaram “4” e 18% marcaram “5” na escala na maior parte dos indicadores. De modo geral, percebe-se que a maior parte dos respondentes concentrou suas respostas na marcação “3”, seguidos daqueles que marcaram “4”. Portanto, pode-se dizer que 59% dos respondentes se consideram um pouco intuitivos (marcações “3” e “4” na escala).

Em média 7% dos respondentes do estilo dependente marcaram “1” na escala, 12% marcaram “2”, 24% marcaram “3”, 32% marcaram “4” e 25% marcaram “5”. Então percebe-se que a maior quantidade de marcações na escala se concentrou no “4”. De modo geral a maior parte dos respondentes (57%) respondeu “4” e “5” na escala, demonstrando que consideram a opinião de outras pessoas para sua tomada de decisão.

Sobre o estilo evitador, apenas 5% marcou “5” na escala, 9% marcou “4”, 15% marcou “3”, 31% marcou “2” e 40% marcou “1”. Percebe-se então que a maior parte dos respondentes concentrou suas respostas marcando “1” na escala, seguidos dos que marcaram “2”. Isto significa que a maior parte dos respondentes (71%) não se consideram pessoas que evitam tomar decisões.

Por fim, apenas 3%, em média, assinaram “5” na escala do estilo espontâneo. Além disso, 12% dos respondentes marcaram “4”, 25% marcaram “3”, 31% marcaram “2” e 29% marcaram “1”. Percebe-se portanto que a maior parte dos respondentes concentraram mais suas respostas nas marcações “1” e “2”, demonstrando que não se consideram espontâneos na tomada de decisão.

TABELA 22 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Estatísticas descritivas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão
ESTILO_RACIONAL_1	206	1	5	4,24	,951	22%
ESTILO_RACIONAL_2	206	1	5	4,12	,864	21%
ESTILO_RACIONAL_3	206	1	5	4,05	,904	22%
ESTILO_RACIONAL_4	206	1	5	4,08	,936	23%
ESTILO_RACIONAL_5	206	1	5	4,35	,761	18%
ESTILO_INTUITIVO_1	206	1	5	3,47	1,071	31%
ESTILO_INTUITIVO_2	206	1	5	3,44	1,079	31%

ESTILO_INTUITIVO_3	206	1	5	3,77	1,093	29%
ESTILO_INTUITIVO_4	206	1	5	2,96	1,241	42%
ESTILO_INTUITIVO_5	206	1	5	3,07	1,064	35%
ESTILO_DEPENDENTE_1	206	1	5	3,42	1,185	35%
ESTILO_DEPENDENTE_2	206	1	5	3,49	1,279	37%
ESTILO_DEPENDENTE_3	206	1	5	3,88	1,095	28%
ESTILO_DEPENDENTE_4	206	1	5	3,90	,927	24%
ESTILO_DEPENDENTE_5	206	1	5	3,12	1,216	39%
ESTILO_EVITADOR_1	206	1	5	2,39	1,308	55%
ESTILO_EVITADOR_2	206	1	5	2,08	1,088	52%
ESTILO_EVITADOR_3	206	1	5	2,03	1,132	56%
ESTILO_EVITADOR_4	206	1	5	1,94	1,082	56%
ESTILO_EVITADOR_5	206	1	5	1,96	1,136	58%
ESTILO_ESPONTANEO_1	206	1	5	1,86	,916	49%
ESTILO_ESPONTANEO_2	206	1	5	1,85	,899	48%
ESTILO_ESPONTANEO_3	206	1	5	2,99	1,045	35%
ESTILO_ESPONTANEO_4	206	1	5	1,80	,852	47%
ESTILO_ESPONTANEO_5	206	1	5	2,98	1,084	36%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Também foram analisadas as médias dos indicadores. Para esta análise foi aplicado o teste não paramétrico de Friedman. Ao analisar todos os indicadores de todos os construtos dos estilos ao mesmo tempo observa-se que a hipótese nula de distribuições iguais (sem diferenças significativas entre as médias) foi rejeitada ($p < 0,05$). Ou seja, existem diferenças significativas entre as médias destes construtos, o que é coerente com análise de mínimos e máximos onde alguns indicadores tiveram maior concentração de dados nos pontos mais baixos da escala e outros nos pontos mais altos da escala.

Ao analisar separadamente cada estilo de tomada de decisão para identificar onde estão as diferenças significativas entre as médias (através da correção de Bonferroni), observa-se o seguinte: todos os estilos apresentaram pelo menos uma diferença significativa entre as médias dos indicadores.

No estilo racional o item que gerou diferenças em comum foi o (RACIONAL_5). Nota-se que a média deste item (4,35) foi maior que todos os demais (tabela 22). Além disto, observa-se que devido a média deste indicador ser maior, o desvio padrão é menor que os demais e conseqüentemente o seu coeficiente de dispersão é menor (maior concentração de dados em torno da média). Ademais, pode-se dizer que todas as médias dos indicadores deste estilo foram acima de 4

demonstrando a tendência dos respondentes a serem mais racionais na tomada de decisão.

O estilo intuitivo foi o que mais apresentou diferenças entre os indicadores comparado aos outros estilos e o indicador (INTUITIVO_3) foi o que mais apresentou diferenças com os demais indicadores. A média deste indicador ficou em 3,77 (tabela 22) e seu coeficiente de dispersão foi menor que os demais, (maior concentração de dados na média). O maior desvio padrão e coeficiente de dispersão foi do indicador (INTUITIVO_4), (dados mais espalhados em relação à média). Apesar dos indicadores do estilo intuitivo apresentarem diferenças significativas entre as médias nota-se a tendência dos respondentes na marcação “3”, demonstrando que são de certa forma intuitivos.

Quanto ao estilo dependente, nota-se que também teve diferenças significativas entre as médias, contudo o indicador (DEPENDENTE_1) apresentou menos apontamentos. O item (DEPENDENTE_4) apresentou o menor desvio padrão e o menor coeficiente de dispersão (dados mais concentrados em torno da média). O maior desvio padrão foi do indicador (DEPENDENTE_2) e o maior coeficiente de dispersão foi no item (DEPENDENTE_5) (dados mais espalhados em relação à média). Em suma, as médias de todos os indicadores (1 a 5) variaram entre 3,12 a 3,90 (tabela 22), demonstrando uma tendência na marcação “4” da escala. Isto demonstra que a maior parte dos respondentes concordam que possuem um estilo dependente de tomada de decisão.

Em relação ao estilo evitador observa-se que o item com mais diferenças significativas entre as médias foi o (EVITADOR_1). A média deste item foi de 2,39 (tabela 22) foi superior que as demais e o desvio padrão também foi superior que os demais indicadores. Contudo o coeficiente de dispersão deste item não foi o maior entre todos os indicadores. Mesmo assim observa-se que o coeficiente de dispersão de todos os itens deste estilo foram relativamente altos (mais espalhados em relação à média). Contudo, a média de todos os indicadores (1 a 5) variou entre 1,94 a 2,39, demonstrando a tendência dos respondentes em não se considerarem evitadores na tomada de decisão.

Por fim, em relação ao estilo espontâneo observa-se que os itens (ESPONTANEO_5 e ESPONTANEO_3) apresentaram um maior número de apontamentos. Foram eles que tiveram as maiores médias e o maior desvio padrão entre os indicadores deste estilo (tabela 22). Contudo, foram eles com menor

coeficiente de dispersão demonstrando estarem mais próximos da média. Além disto, as médias dos itens (ESPONTANEO 1, 2 e 4) foram bem aproximadas e apesar do desvio padrão destes itens ser menor, os coeficientes de dispersão foram mais altos (mais espalhados em relação à média). O menor desvio padrão foi do indicador (ESPONTANEO_4), e o maior coeficiente de dispersão foi no item (ESPONTANEO_1). Apesar disto, observa-se a partir das médias que os respondentes tiveram a tendência a não concordar em serem espontâneos nas suas decisões.

Finalizados os construtos dos estilos de tomada de decisão, passa-se para a análise do construto da criatividade da estratégia de marketing (tabela 23) onde as variáveis reversas foram recodificadas, antes da análise. O primeiro índice analisado foram os valores mínimos e máximos nas marcações dos respondentes onde pode-se notar que foram entre 1 e 5, conforme a escala.

Nota-se que apenas 11%, em média das respostas neste construto se concentraram na marcação “5” da escala. Com isto percebe-se que poucos respondentes consideram suas estratégias de marketing extremamente criativas. Observa-se também que 14% em média se concentraram na marcação “1” da escala, demonstrando que também não consideram que suas estratégias são totalmente sem criatividade. A marcação na escala com maior número de respondentes foi a “3” (média de 31%). Além disto, 20% dos respondentes marcaram “4” e 23% marcaram “2” mas nota-se que as marcações na escala tiveram grandes variações entre os itens.

Em suma, pode-se dizer que a maior parte das marcações foram entre “2” e “4”, na escala, demonstrando que alguns respondentes consideram suas estratégias pouco criativas e outros consideram elas mais criativas. Mas a grande maioria de 31% (marcação “3”), nem concorda, nem discorda com as afirmações. Contudo, salienta-se que os percentuais variaram bastante principalmente devido aos itens reversos.

TABELA 23 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Estatísticas descritivas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão
CRIATIVIDADE_1	206	1	5	3,45	1,212	35%
CRIATIVIDADE_2	206	1	5	3,37	1,087	32%
CRIATIVIDADE_3	206	1	5	2,82	1,075	38%
CRIATIVIDADE_4	206	1	5	2,88	1,156	40%
CRIATIVIDADE_5	206	1	5	2,74	1,053	38%

CRIATIVIDADE_6	206	1	5	2,44	1,166	48%
CRIATIVIDADE_7	206	1	5	2,95	1,129	38%
CRIATIVIDADE_8	206	1	5	2,80	1,200	43%
CRIATIVIDADE_9	206	1	5	3,31	1,253	38%
CRIATIVIDADE_10	206	1	5	2,39	1,128	47%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir disto, foram analisadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de dispersão dos indicadores. Para a análise das médias do construto criatividade da estratégia de marketing também foi aplicado o teste não paramétrico de Friedman no software IBM SPSS. Ao analisar todos os indicadores do construto observa-se que a hipótese nula de distribuições iguais (sem diferenças entre as médias) foi rejeitada, portanto, existem diferenças significativas. Isto é coerente com análise de mínimos e máximos, visto que houveram grandes variações entre as marcações na escala.

Devido esta escala possuir itens reversos, tomou-se o cuidado de dividir esta análise em duas partes. Primeiro, verificou-se a diferença entre as médias dos itens que consideravam que a estratégia era criativa (não reversos) e depois dos itens que consideravam que a estratégia não era criativa (reversos). Observa-se nesta análise que todos os indicadores apresentaram diferenças significativas entre as médias.

O indicador com maior número de apontamentos foi (CRIATIVIDADE_2 - estratégia atual) que foi o que obteve a maior média entre os indicadores de mais criatividade, contudo, não foi o que teve maior desvio padrão e maior coeficiente de dispersão. O maior desvio padrão entre os indicadores de mais criatividade, foi o item (CRIATIVIDADE_8 - estratégia inovadora) e o maior coeficiente de dispersão foi o item (CRIATIVIDADE_6 - estratégia única). Em suma, a média entre os indicadores de mais criatividade variou entre 2,39 e 3,37, demonstrando que a maior parte dos respondentes consideram suas estratégias pouco criativas ou nem concordam nem discordam com estas afirmações.

Quanto aos indicadores de menos criatividade na estratégia de marketing percebe-se que tiveram menos diferenças significativas nas médias entre os indicadores do que os itens de mais criatividade. Os indicadores (CRIATIVIDADE_1 - estratégia monótona e CRIATIVIDADE_9 - estratégia nada especial) são mencionados três vezes com diferenças nas médias e a média do item (CRIATIVIDADE_1) foi a maior média entre todos os indicadores.

Interessante notar que os coeficientes de dispersão dos itens de (CRIATIVIDADE 3, 5, 7 e 9) foram iguais demonstrando que a proporção do desvio padrão em relação à média destes itens foi similar. No entanto, a média entre estes indicadores variou entre “2 e 3” na escala demonstrando a tendência dos respondentes em discordar parcialmente ou nem concordar nem discordar das afirmações de menos criatividade na estratégia de marketing. Em geral, pode-se dizer que os resultados para os indicadores de criatividade foram bem variados, conforme foi mencionado na análise de mínimos e máximos, contudo, a maior parte dos indicadores apresentam resultados próximos da marcação “3” na escala, conforme pode ser visto nos resultados das médias.

Finalizado o construto de criatividade da estratégia de marketing foi analisado o construto de efetividade da implementação da estratégia de marketing, a começar pelos valores mínimos e máximos dos indicadores (tabela 24). A única variável reversa deste construto, foi recodificada antes da análise.

Observa-se que as marcações nestes indicadores também foram entre 1 a 5, conforme a escala utilizada. A média com menor percentual de marcações dos respondentes foi do número “1” na escala, com 8%. Já as marcações “5” tiveram uma média de 13% e as marcações “2” tiveram 14%. Além disto, a maior média de marcações foi no número “4” da escala, com 33% dos respondentes, com pouca variação entre os indicadores. A segunda maior média de marcações nos itens foi no número “3” da escala, com 32% dos respondentes.

Vale destacar que o comportamento da variável (EFETIVIDADE_2) foi coerente com as demais variáveis depois da reversão, mas é interessante notar que os respondentes desta questão concentraram suas respostas na marcação “4” (35%) e na marcação “5” (28%) demonstrando que o total de 63% concordam que a implementação de suas estratégias de marketing não foi decepcionante.

Em suma, com base na média entre todas as marcações “3” e “4” na escala (as maiores) pode-se dizer que 65% dos respondentes concentraram suas respostas nestas faixas da escala, o que indica a tendência dos respondentes em considerar a implementação de suas estratégias de marketing efetivas mas não com total sucesso (marcação “5”).

TABELA 24 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Estatísticas descritivas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão
EFETIVIDADE_1	206	1	5	3,09	1,131	37%
EFETIVIDADE_2	206	1	5	3,77	1,033	27%
EFETIVIDADE_3	206	1	5	3,26	1,053	32%
EFETIVIDADE_4	206	1	5	3,21	1,139	36%
EFETIVIDADE_5	206	1	5	3,18	1,060	33%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir disto, passa-se para a análise da média, desvio padrão e coeficiente de dispersão dos indicadores do construto efetividade da implementação da estratégia de marketing. Para a análise das médias, também foi aplicado o Teste de Friedman no software IBM SPSS.

Ao analisar todos os indicadores do construto observa-se que a hipótese nula de distribuições iguais (sem diferenças significativas entre as médias) foi rejeitada ($p < 0,05$), sendo assim, existem diferenças significativas. Observa-se também que o item reverso (EFETIVIDADE_2) foi aquele que apresentou diferenças entre as médias com todos os demais indicadores, o que é coerente pois ser um item reverso. Este indicador apresentou a média de 3,77 (maior que os demais), mas também o menor desvio padrão e o menor coeficiente de dispersão (dados mais próximos da média do que os demais indicadores).

O maior desvio padrão dos indicadores do construto de efetividade da implementação foi do item (EFETIVIDADE_4) e o maior coeficiente de dispersão foi no item (EFETIVIDADE_1). No mais, as médias entre todos os indicadores variou entre 3,09 a 3,77 podendo-se concluir que a tendência dos respondentes foi considerar a implementação da suas estratégias relativamente efetivas.

Depois de analisar o construto da efetividade da implementação da estratégia de marketing, foi iniciada a análise do construto de desempenho organizacional, começando pelos mínimos e máximos (tabela 25). Duas variáveis reversas deste construto foram recodificadas antes da análise.

Observa-se que a as marcações nos indicadores deste construto variaram entre 1 e 5, conforme a escala utilizada. Dos que marcaram “1” na escala, a média foi de 16% entre todos os indicadores e dos que marcaram “5” também foi uma média de 16%. A maior parte dos respondentes (25%) concentrou suas respostas na marcação “4” na escala, seguidas das marcações “3” com 24% e das marcações “2” com 19%.

Contudo, percebe-se que o item (DESEMPENHO_4 - muito a melhorar no desempenho organizacional) recebeu 52% de marcações “1”, depois da reversão, demonstrando estar bem diferente dos demais. Este item também recebeu muitas marcações “2” da escala (32%), depois da reversão. Logo, este item quando revertido teve respostas concentradas na marcação “1” e “2”. Isto indica que talvez este item não tenha sido interpretado de forma reversa pelos respondentes, ou seja, mesmo que considerem o desempenho da empresa satisfatório eles acham que ele pode melhorar.

Isto indica que se este item não tivesse sido revertido a maior concentração de respostas seria nas marcações “4” e “5” da escala, o que não reflete a realidade das respostas pois a maior parte dos respondentes concordam com a afirmação (84% deles) ao invés de discordar dela. Portanto, é muito provável que este item não precise ser recodificado para rodar o modelo.

Apesar disto os resultados dos mínimos e máximos dos indicadores de desempenho demonstram que os respondentes concentraram a maior parte das respostas entre as marcações “3” e “4”, indicando a tendência a considerarem que o desempenho da empresa foi satisfatório, embora considerem que ainda há muito a melhorar.

TABELA 25 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Estatísticas descritivas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão
DESEMPENHO_1	206	1	5	3,53	1,260	36%
DESEMPENHO_2	206	1	5	3,00	1,200	40%
DESEMPENHO_3	206	1	5	3,31	1,118	34%
DESEMPENHO_4	206	1	5	1,73	,949	55%
DESEMPENHO_5	206	1	5	3,68	1,009	27%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Depois disto, foi analisada a média, o desvio padrão e o coeficiente de dispersão dos indicadores do construto desempenho organizacional. Para a análise das médias, também foi aplicado o Teste de Friedman no software IBM SPSS. Ao analisar todos os indicadores do construto observa-se que a hipótese nula de distribuições iguais (sem diferenças significativas entre as médias) foi rejeitada ($p < 0,05$), sendo assim, existem diferenças entre os indicadores.

Observa-se também que o item reverso (DESEMPENHO_4) foi aquele que apresentou resultados fora do esperado, então é coerente que este tenha diferenças

com os demais indicadores. A média deste item depois da reversão ficou em 1,73 sendo a menor entre todos os itens assim como o seu desvio padrão, contudo o seu coeficiente de dispersão foi o maior comparado aos demais, o que indica que os dados neste indicador estão muito espalhados em relação à média.

Os itens (DESEMPENHO_2 e DESEMPENHO_5), foram apontados comparações entre pares, demonstrando que também tiveram diferenças significativas e os itens (DESEMPENHO_3 e DESEMPENHO_1), foram os que menos tiveram apontamentos. Estes indicadores apresentaram médias que variaram entre 3,00 e 3,68, indicando que os respondentes marcaram na sua maioria acima do nível médio da escala (3). O maior desvio padrão entre estes indicadores foi no item (DESEMPENHO_1) e o maior coeficiente de dispersão foi no item (DESEMPENHO_2) (dados mais espalhados em relação à média comparado aos demais indicadores).

Por fim, vale lembrar que os resultados do item (DESEMPENHO_4), que deveria ser um item inverso, apresentou resultados diferentes do que era esperado e se não for tratado como reverso a sua média seria 4,27, (acima do ponto médio da escala “3”) e seu coeficiente de dispersão seria 22%. Desta forma, a maior parte das marcações do construto desempenho estariam mais concentradas entre “3” e “5”. Assim, conclui-se que a maior parte dos respondentes consideraram que o desempenho da empresa foi satisfatório, mas ainda tem muito pra melhorar.

Finalizando esta etapa da análise, pode-se concluir que todos os 45 indicadores analisados neste estudo tiveram comportamentos bem variados, e que a amplitude das respostas considerou todos os itens da escala (1 a 5). Quanto aos estilos verifica-se que a maior parte dos gestores que responderam esta pesquisa se consideram racionais, intuitivos e dependentes na sua tomada de decisão, mas a maioria não se considera evitador e espontâneo.

Quanto à criatividade da estratégia de marketing, alguns respondentes consideram suas estratégias pouco criativas e outros consideram elas mais criativas, mas a maior parte dos respondentes não consideram suas estratégias extremamente criativas. Já em termos de efetividade da implementação da estratégia de marketing, pode-se dizer que a maior parte dos respondentes consideram a implementação de suas estratégias de marketing efetivas mas não um total sucesso. Por fim, para o desempenho organizacional os resultados demonstram que a maior parte dos respondentes consideram que o desempenho da empresa foi satisfatório, mas ainda tem muito pra melhorar.

Visto os resultados encontrados na análise descritiva dos dados, foi também analisado o método utilizado nesta pesquisa para verificar se pode ter sido a fonte de alguns problemas no comportamento dos dados.

5.3 RESULTADOS DO TESTE DO VIÉS DE MÉTODO COMUM

Para a análise do viés do método comum (CMB) foi utilizado o teste Harman ou “*Harman’s single-factor test*” através o software IBM SPSS. Este teste foi feito através de uma análise fatorial exploratória de todos os itens do modelo (45 indicadores) para verificar se a solução de fator não rotacionado apresenta um único fator responsável por todas as variáveis do estudo ou se há um único fator que corresponda a mais de 50% da variância do modelo. O método de extração utilizado foi a análise dos componentes principais. Os resultados deste teste podem ser vistos na tabela 26.

TABELA 26 - RESULTADO DO TESTE DE VIÉS DE MÉTODO COMUM (TESTE HARMAN)

Componente	Variância total explicada	
	% de variância	% cumulativa
1	19,604	19,604
2	10,403	30,007
3	8,509	38,517
4	6,351	44,868
5	5,029	49,897
6	4,226	54,123
7	3,979	58,103
8	3,419	61,521
9	2,807	64,328
10	2,444	66,773
11	2,276	69,049
12	1,994	71,042
13	1,875	72,918
14	1,836	74,753
15	1,662	76,415
16	1,614	78,029
17	1,580	79,609
18	1,382	80,991
19	1,318	82,309
20	1,263	83,572
21	1,210	84,782

22	1,193	85,975
23	1,102	87,077
24	1,031	88,108
25	1,000	89,108
26	,959	90,067
27	,863	90,930
28	,819	91,749
29	,813	92,562
30	,765	93,327
31	,675	94,002
32	,656	94,658
33	,625	95,283
34	,567	95,850
35	,544	96,394
36	,487	96,881
37	,474	97,355
38	,452	97,807
39	,432	98,239
40	,390	98,629
41	,368	98,998
42	,284	99,282
43	,269	99,551
44	,257	99,808
45	,192	100,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Observa-se com os resultados demonstrados que a extração de componentes apresenta 45 fatores e que o fator que é responsável pela maior porcentagem de variância do modelo apresenta um valor inferior a 50%, ou seja, 19,604%. Portanto, o teste Harman forneceu indícios de que a maior parte da variância não é explicada por apenas um fator, e por isto, o viés do método comum (CMB) não foi considerado um problema neste estudo.

5.4 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Depois de finalizada a análise descritiva dos dados e do resultado do teste do viés do método comum, passa-se a analisar a confiabilidade das escalas utilizadas, ou seja, dos construtos. Esta análise foi feita no software SmartPLS 3. Os resultados do alpha de Cronbach e da confiabilidade composta para todos os construtos do modelo podem ser visualizados na tabela 27.

TABELA 27 - CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS (ALFA DE CRONBACH E CONFIABILIDADE COMPOSTA)

Construto	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta
CRIATIVIDADE ESTR. MKT	10	0.844	0.858
DESEMPENHO	5	0.586	0.707
EFETIVIDADE IMPL. ESTR. MKT	5	0.915	0.938
ESTILO DEPENDENTE	5	0.823	0.874
ESTILO ESPONTANEO	5	0.745	0.591
ESTILO EVITADOR	5	0.896	0.923
ESTILO INTUITIVO	5	0.788	0.657
ESTILO RACIONAL	5	0.814	0.869

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Observa-se que a maior parte dos construtos apresentam valores dentro do limite mínimo recomendado por Hair Jr. et al (2009) e Malhotra (2012), ou seja, acima de 0,70 para as duas alternativas de cálculo (alpha de Cronbach e da confiabilidade composta). Contudo, os construtos *desempenho*, *estilo espontâneo* e *estilo intuitivo* estão com valores inferiores ao recomendado.

Visto que os valores do alpha de Cronbach e da confiabilidade composta destes construtos estão muito próximos do valor de 0,60 e que os valores entre 0,60 e 0,70 podem ser considerados aceitáveis se as estimativas da validade do modelo forem boas, segundo Malhotra (2012), optou-se por manter todos os itens na análise das próximas etapas para verificar a necessidade de exclusão de variáveis. De qualquer forma, afirma-se que as escalas utilizadas para mensurar a maior parte dos construtos são confiáveis e com resultados consistentes, visto que apresentaram valores superiores a 0,70 e inferiores a 0,95 de acordo com Hair Jr. et al (2017).

O resultado apresentado até aqui é uma etapa necessária, porém insuficiente para demonstrar se os construtos possuem validade convergente, ou seja, se as medidas de um mesmo construto se correlacionam positivamente umas com as outras (HAIR JR et al., 2017). Portanto, a próxima etapa foi avaliar a qualidade do modelo de mensuração, a começar pela validade convergente.

5.5 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Os construtos do modelo proposto nesta pesquisa foram mensurados de forma reflexiva. Segundo Hair Jr. et al. (2017), a validade convergente dos construtos reflexivos é mensurada por meio das cargas externas / carregamento dos indicadores

(*outer loadings*) e por meio da variância média extraída (AVE / *average variance extracted*). Os resultados referente a validade convergente são apresentados separadamente por construto, nas tabelas 28, 29, 30 e 31 para melhor visualização.

TABELA 28 - VALIDADE CONVERGENTE (OUTER LOADINGS E AVE) - ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Variável	Descrição	Cargas externas (<i>Outer Loadings</i>)	AVE (sem exclusão)	AVE (com exclusão)
Estilo Racional			0.570	0.570
RAC_1	Eu checo duas vezes minhas fontes de informações para me certificar	0.736		
RAC_2	Eu tenho os fatos corretos antes de tomar decisões	0.821		
RAC_3	Eu tomo decisões de forma lógica e sistemática	0.747		
RAC_4	Minhas tomadas de decisões demandam reflexões cuidadosas	0.690		
RAC_5	Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico	0.776		
Estilo Intuitivo			0.355	0.579
INT_1	Ao tomar decisões, eu confio em meus instintos	0.608		
INT_2	Ao tomar decisões, eu tendo a confiar na minha intuição	0.662		
INT_3	Eu geralmente tomo decisões que parecem certas para mim	0.655		
INT_4	Ao tomar uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão está correta do que ter uma razão racional para ela	-0.157*		
INT_5	Ao tomar uma decisão, eu confio nos meus sentimentos e reações	0.716		
Estilo Dependente			0.581	0.581
DEP_1	Frequentemente eu preciso da assistência de outras pessoas na tomada de decisões importantes	0.800		
DEP_2	Raramente eu tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas	0.704		
DEP_3	Se eu tiver o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes	0.711		
DEP_4	Eu considero o conselho de outras pessoas na minha tomada de decisões importantes	0.835		
DEP_5	Eu gosto de ter alguém para me conduzir na direção certa quando me deparo com decisões importantes	0.753		
Estilo Evitador			0.709	0.709
EVIT_1	Eu evito tomar decisões importantes até que esteja sob pressão	0.698		

EVIT_2	Eu postergo a tomada de decisão sempre que possível	0.896	
EVIT_3	Eu frequentemente procrastino quando se trata de tomar decisões importantes	0.906	
EVIT_4	Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto	0.823	
EVIT_5	Eu adio muitas tomadas de decisões porque pensar sobre elas me deixa inquieto (ou apreensivo)	0.869	
Estilo Espontâneo			0.374 0.767
ESP_1	Eu geralmente tomo decisões precipitadas	0.842	
ESP_2	Eu frequentemente tomo decisões no calor do momento	0.812	
ESP_3	Eu tomo decisões rápidas	-0.091*	
ESP_4	Eu frequentemente tomo decisões impulsivas	0.691	
ESP_5	Ao tomar decisões, faço o que parece natural no momento	-0.126*	

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

LEGENDA: *: Item excluído devido ao *outer loading* não ser satisfatório, prejudicando a AVE.

Em relação aos construtos dos estilos de tomada de decisão, observa-se que alguns indicadores tiveram *outer loadings* com valores inferiores a 0,70, ou seja, fora do que é recomendado por Hair Jr. et al. (2017), são eles: RAC_4, INT_1, INT_2, INT_3, INT_4, EVIT_1, ESP_3, ESP_4 e ESP_5. Observa-se, no entanto, que apesar dos indicadores RAC_4 e EVIT_1 terem desvios nos parâmetros com cargas inferiores ao recomendado de 0,70, a AVE dos construtos Estilo Racional e Estilo Evitador não foi prejudicada (0,570 e 0,709, respectivamente), ficando portanto dentro dos limites recomendados por Hair Jr et al. (2017) (AVE maior ou igual a 0,50) e assim mantidos no modelo.

O mesmo não pôde ser feito para alguns indicadores do Estilo Intuitivo e Estilo Espontâneo onde a maior parte dos itens carregaram *outer loadings* inferiores a 0,70 prejudicando a AVE dos construtos (estilo intuitivo - 0,355 e estilo espontâneo - 0,374), ou seja, os valores não foram satisfatórios (AVE<0,5). Sendo assim, foi feita a exclusão dos itens de menor carregamento (*outer loadings*), que segundo Hair Jr et al. (2017) são aqueles que possuem cargas muito baixas (abaixo de 0,40).

No Estilo Intuitivo, ao excluir o item INT_4, (carga de -0,157) observa-se que a AVE do construto sobe para 0,579 ficando dentro dos parâmetros aceitáveis (AVE maior ou igual a 0,50), demonstrando que não há necessidade da exclusão de outros itens. Observa-se também, que após a exclusão deste item a confiabilidade composta do construto que antes era 0,657 (tabela 28) subiu para 0,844, o que indica que o item

INT_4 (“Ao tomar uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão está correta do que ter uma razão racional para ela”) não compõe o construto Estilo Intuitivo, no referido contexto. Assim, este indicador não será considerado na análise do modelo final.

Já no Estilo Espontâneo, primeiramente foi excluído o item ESP_3 do qual observou-se que a AVE do construto subiu para 0,519, ou seja, dentro dos parâmetros aceitáveis ($AVE > 0,50$). Contudo, o *outer loading* do item ESP_5 que já estava baixo inicialmente (-0,126) caiu ainda mais depois da exclusão do item ESP_3 (-0,041). Portanto, percebe-se que este item também não contribuiu para a medição do construto Estilo Espontâneo e foi excluído do modelo final.

Depois da exclusão dos dois itens, observa-se que a AVE do construto Estilo Espontâneo subiu para 0,767 ficando bem melhor do que estava anteriormente e que a confiabilidade composta que antes era 0,591 (tabela 28) subiu para dentro dos parâmetros aceitáveis (0,908), demonstrando que o item ESP_3 (“Eu tomo decisões rápidas”) e o item ESP_5 (“Ao tomar decisões, faço o que parece natural no momento”) realmente não compõem este construto.

Depois de analisar a validade convergente dos construtos dos estilos, foi feita a análise do construto de criatividade da estratégia de marketing (tabela 29). Observa-se que alguns indicadores tiveram *outer loadings* com valores inferiores ao recomendado de 0,70 segundo Hair Jr et al. (2017): CRI_1, CRI_3, CRI_5, CRI_7 e CRI_9. Estes itens com menor carregamento (*outer loadings*) foram os itens reversos do construto de criatividade da estratégia de marketing, o que indica que possivelmente não estejam medindo este construto de forma equivalente aos itens não reversos.

TABELA 29 - VALIDADE CONVERGENTE (OUTER LOADINGS E AVE) - CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Variável	Descrição	Cargas externas (<i>Outer Loadings</i>)	AVE (sem exclusão)	AVE (com exclusão)
Criatividade da estratégia de marketing			0.435	0.543
CRI_1	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é monótona	0.665		
CRI_2	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é atual	0.729		
CRI_3	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é convencional	0.242*		

CRI_4	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é nova	0.814
CRI_5	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é usual	-0.134*
CRI_6	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é única	0.720
CRI_7	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é comum	0.554
CRI_8	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é inovadora	0.888
CRI_9	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing não tem nada de especial	0.630
CRI_10	Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é revolucionária	0.789

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

LEGENDA: *: Item excluído devido ao *outer loading* não ser satisfatório, prejudicando a AVE.

Para iniciar o refinamento, foi feita a exclusão dos itens de menor carregamento (*outer loadings*), ou seja, com cargas abaixo de 0,40 seguindo a recomendação de Hair Jr et al. (2017). O primeiro item excluído foi o CRI_5, do qual obteve um carregamento negativo (-0,134), mesmo após a sua reversão. Este item referia-se à questão “Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é usual” e provavelmente não foi um indicador útil para a medição da criatividade da estratégia de marketing.

Mesmo com a exclusão deste item, a AVE não teve uma melhora significativa (0,493), indicando que ainda havia a necessidade de exclusão de indicadores. Por isto, foi feita a exclusão do próximo item com carga inferior a 0,40 (CRI_3 - *outer loading* de 0,242). Este indicador se referia à questão “Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é convencional” e também demonstrou não contribuir com a medição do construto de criatividade da estratégia de marketing.

Depois da exclusão deste segundo item, a AVE do construto de criatividade da estratégia de marketing subiu para 0,543, portanto, dentro dos valores recomendados ($AVE > 0,50$). Isto confirmou que os itens CRI_3 e CRI_5 não estavam contribuindo para a medição do construto. Vale ressaltar que, mesmo com as exclusões destes dois itens de baixo carregamento, alguns dos indicadores remanescentes apresentaram *outer loadings* abaixo de 0,70 (CRI_1 – 0,675, CRI_7 – 0,596 e CRI_9 – 0,656), contudo, a AVE do construto não ficou prejudicada, logo, estes foram mantidos no modelo final. Verificada a validade convergente do construto de

criatividade da estratégia de marketing, foi feita a análise do construto de efetividade da implementação da estratégia (tabela 30).

TABELA 30 - VALIDADE CONVERGENTE (OUTER LOADINGS E AVE) - EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Variável	Descrição	Cargas externas (Outer Loadings)	AVE
Efetividade da implementação da estratégia de marketing			0.753
EFE_1	Nossa estratégia de marketing foi implementada com efetividade	0.888	
EFE_2	Nosso esforço na implementação desta estratégia de marketing foi decepcionante	0.657	
EFE_3	A implementação de nossa estratégia de marketing em geral foi considerada um sucesso	0.934	
EFE_4	Eu pessoalmente acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso	0.933	
EFE_5	A implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso na minha área de atuação	0.897	

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Apenas um *outer loading* do construto de efetividade da implementação da estratégia de marketing apresentou valor inferior ao parâmetro de 0,70 indicado por Hair Jr et al. (2017) (EFE_2). Entretanto, o desvio do parâmetro nesse item não prejudicou a AVE do construto que foi de 0,753 ($AVE > 0,50$), portanto, ele foi mantido no modelo final.

O último construto analisado foi o desempenho organizacional (tabela 31), onde observa-se que dois itens apresentaram carregamentos (*outer loadings*) inferiores ao recomendado de 0,70 (DES_1 com 0,515 e DES_4 com -0.339). Nota-se que estes itens com baixo carregamento são os itens reversos da escala, demonstrando que possuem um comportamento distinto comparados aos indicadores não reversos.

Além disto, a AVE do construto de desempenho apresentou um valor inferior ao limite aceitável de 0,50 (0,459) segundo Hair Jr et al. (2017), o que demonstra uma falha de mensuração, portanto, o itens com cargas muito baixas (abaixo de 0,40), foram analisados para serem eliminados do modelo.

TABELA 31 - VALIDADE CONVERGENTE (OUTER LOADINGS E AVE) - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Variável	Descrição	Cargas externas (Outer Loadings)	AVE (sem exclusão)	AVE (com exclusão)
Desempenho Organizacional			0.459	0.570
DES_1	O desempenho geral do negócio esteve abaixo das expectativas no ano passado	0.515		

DES_2	O desempenho geral do negócio no ano passado superou o de nossos maiores concorrentes	0.814
DES_3	A alta gestão ficou satisfeita com o desempenho geral do negócio no ano passado	0.782
DES_4	Nós temos muito espaço para melhorar o desempenho geral do negócio	-0.339*
DES_5	Os concorrentes respeitam o desempenho deste negócio	0.801

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

LEGENDA: *: Item excluído devido ao *outer loading* não ser satisfatório, prejudicando a AVE.

Foi então excluído o item o DES_4 (*outer loading* de -0.339) que se referia à questão “Nós temos muito espaço para melhorar o desempenho geral do negócio”. Este item já havia sido apontado anteriormente na análise descritiva dos dados (tópico 5.3) com um resultado diferente do esperado e comportamento diverso dos demais indicadores. Isto demonstra que este item não está medindo o mesmo que os demais itens, não contribuindo com a mensuração do construto de desempenho organizacional.

Após a exclusão deste item do construto a AVE subiu para 0,570 e o Alpha que anteriormente era 0,586 (tabela 28), subiu para 0,757, ou seja, ambos (AVE e Alpha) ficaram dentro dos limites aceitáveis e mesmo havendo outro item com carregamento (*outer loading*) baixo (DES_1 - 0,550) a AVE não foi prejudicada, sendo assim mantido no modelo final.

Por fim, após a análise da validade convergente todos os indicadores remanescentes no modelo (39 itens) apresentaram índices adequados, mostrando que auxiliam na explicação de cada construto correspondente. Então, tendo sido demonstrado que os construtos apresentaram validade convergente, a próxima etapa foi avaliar a validade discriminante para saber se um construto é suficientemente diferente dos outros construtos do modelo, ou seja, verificar se cada construto é único (HAIR JR et al., 2017).

Para isto foram analisados os resultados dos carregamentos cruzados (*cross loadings*) e o critério de Fornell e Larcker. Na análise dos *cross loadings*, pode ser constatado (tabela 32) que o carregamento de cada um dos indicadores é maior com o seu próprio construto do que com qualquer outro construto do modelo, ou seja, ao correlacionar um item com todos os construtos, a correlação mais alta é com o

construto ao qual este indicador pertence, demonstrando não apresentar problemas de validade discriminante (ver resultados sombreados).

TABELA 32 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CROSS LOADINGS)

Indicadores	Construtos							
	RAC	INT	DEP	EVIT	ESP	CRI	EFE	DES
RAC_1	0.737	0.036	0.210	-0.245	-0.314	0.286	0.292	0.160
RAC_2	0.820	0.040	0.142	-0.250	-0.356	0.189	0.304	0.165
RAC_3	0.746	0.023	0.113	-0.305	-0.302	0.208	0.302	0.206
RAC_4	0.691	0.062	0.229	-0.115	-0.345	0.080	0.236	0.004
RAC_5	0.776	0.099	0.243	-0.323	-0.386	0.196	0.339	0.133
INT_1	0.129	0.688	-0.011	-0.022	0.043	-0.004	0.042	-0.013
INT_2	0.044	0.694	0.032	0.010	0.070	-0.007	0.024	0.007
INT_3	0.133	0.801	0.115	-0.073	-0.025	0.014	0.095	0.067
INT_5	-0.021	0.864	0.184	0.114	0.153	0.095	0.084	0.058
DEP_1	0.161	0.130	0.796	0.060	-0.134	0.147	0.157	0.151
DEP_2	0.208	0.077	0.707	0.014	-0.016	0.102	0.182	0.030
DEP_3	0.160	0.126	0.704	0.134	-0.004	0.047	0.089	-0.015
DEP_4	0.285	0.141	0.833	0.006	-0.006	0.139	0.165	0.099
DEP_5	0.106	0.143	0.761	0.169	0.038	0.228	0.103	0.030
EVIT_1	-0.204	0.051	0.069	0.699	0.267	-0.110	-0.178	-0.131
EVIT_2	-0.301	0.061	0.118	0.897	0.413	-0.179	-0.254	-0.112
EVIT_3	-0.272	-0.012	0.068	0.907	0.417	-0.198	-0.340	-0.178
EVIT_4	-0.333	0.023	0.032	0.821	0.510	-0.070	-0.210	-0.131
EVIT_5	-0.335	0.024	0.086	0.868	0.486	-0.198	-0.324	-0.175
ESP_1	-0.460	0.089	-0.047	0.416	0.876	-0.040	-0.189	-0.089
ESP_2	-0.372	0.050	-0.047	0.474	0.908	-0.090	-0.162	-0.084
ESP_4	-0.334	0.091	-0.003	0.423	0.842	-0.083	-0.126	-0.089
CRI_1	0.242	0.028	0.122	-0.272	-0.163	0.675	0.468	0.227
CRI_2	0.210	0.107	0.148	-0.116	-0.083	0.710	0.534	0.316
CRI_4	0.235	0.052	0.195	-0.096	0.002	0.805	0.487	0.328
CRI_6	0.252	0.062	0.205	-0.061	-0.101	0.717	0.411	0.292
CRI_7	0.034	-0.001	0.027	-0.230	-0.019	0.603	0.279	0.116
CRI_8	0.211	0.035	0.201	-0.132	-0.027	0.890	0.547	0.348
CRI_9	0.130	0.053	-0.014	-0.230	-0.037	0.662	0.345	0.186
CRI_10	0.182	0.001	0.124	-0.079	-0.036	0.797	0.509	0.274
EFE_1	0.330	0.085	0.177	-0.270	-0.159	0.555	0.888	0.381
EFE_2	0.207	0.011	0.086	-0.339	-0.238	0.401	0.658	0.164
EFE_3	0.380	0.082	0.162	-0.291	-0.134	0.567	0.933	0.377
EFE_4	0.358	0.122	0.188	-0.301	-0.146	0.551	0.933	0.369
EFE_5	0.406	0.106	0.185	-0.246	-0.162	0.605	0.897	0.388
DES_1	-0.005	-0.019	-0.094	-0.108	-0.110	0.137	0.125	0.550
DES_2	0.103	0.107	0.107	-0.074	0.001	0.335	0.258	0.838

DES_3	0.155	0.031	0.073	-0.140	-0.084	0.198	0.319	0.801
DES_5	0.233	0.044	0.105	-0.192	-0.119	0.367	0.404	0.795

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Legenda: RAC: Estilo Racional; INT: Estilo Intuitivo; DEP: Estilo Dependente; EVIT: Estilo Evitador; ESP: Estilo Espontâneo; CRI: Criatividade da Estratégia de Marketing; EFE: Efetividade da Implementação da Estratégia de Marketing e DES: Desempenho Organizacional.

Para confirmar a validade discriminante entre os construtos do modelo, também foi analisado os resultados pelo critério de Fornell e Larcker, onde se compara a raiz quadrada das AVES de cada construto com as correlações das variáveis latentes (HAIR JR et al., 2017). Logo, a raiz quadrada da AVE de um determinado construto, deve ser maior que as correlações desse construto com qualquer outro construto do modelo (resultados podem ser vistos na tabela 33).

TABELA 33 - VALIDADE DISCRIMINANTE (CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER)

CONSTRUTOS	CRI	DES	EFE	DEP	ESP	EVIT	INT	RAC
CRIATIVIDADE	0.737							
DESEMPENHO	0.371	0.755						
EFETIVIDADE	0.622	0.398	0.868					
ESTILO DEPENDENTE	0.190	0.094	0.189	0.762				
ESTILO ESPONTANEO	-0.080	-0.099	-0.184	-0.039	0.876			
ESTILO EVITADOR	-0.190	-0.177	-0.324	0.090	0.499	0.842		
ESTILO INTUITIVO	0.061	0.064	0.099	0.162	0.087	0.030	0.765	
ESTILO RACIONAL	0.269	0.193	0.395	0.242	-0.447	-0.344	0.067	0.755

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Legenda: CRI: Criatividade da Estratégia de Marketing; DES: Desempenho Organizacional; EFE: Efetividade da Implementação da Estratégia de Marketing; DEP: Estilo Dependente; ESP: Estilo Espontâneo; EVIT: Estilo Evitador; INT: Estilo Intuitivo e RAC: Estilo Racional.

Como pode ser observado, a raiz quadrada da AVE de cada um dos construtos (na diagonal) é superior à correlação desses construtos com qualquer outro do modelo. Porém cabe ressaltar que, embora a validade discriminante tenha sido alcançada, a correlação entre a criatividade da estratégia de marketing e a efetividade da implementação da estratégia de marketing é relativamente alta (0,622), demonstrado que os conceitos são muito próximos, mas isto não foi considerado um problema neste estudo, visto que a correlação com seu próprio construto carregou valores superiores.

Com isso, conclui-se que os construtos que compõem o modelo estrutural (Estilos de tomada de decisão, Criatividade da estratégia de marketing, Efetividade da implementação da estratégia de marketing e Desempenho organizacional)

apresentam validade discriminante entre si, uma vez que as duas técnicas aplicadas (*cross loadings* e Fornell-Larcker) apresentaram resultados satisfatórios. Finalizada esta etapa, pode-se dizer que o modelo de mensuração foi avaliado e considerado confiável, pois possui validade convergente e discriminante. A partir disto, foi possível iniciar a avaliação do modelo estrutural e o teste de hipóteses dessa pesquisa.

5.6 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTES DE HIPÓTESES

A avaliação do modelo estrutural deste estudo foi feita segundo Hair Jr et al. (2017) a partir da análise dos valores dos seguintes fatores: 1) colinearidade; 2) significância e relevância dos coeficientes de caminho; 3) valores de R^2 ; 4) valores do f^2 ; 5) relevância preditiva Q^2 ; e 6) valores q^2 .

5.6.1 Análise da Colinearidade

Para dar início à análise do modelo estrutural, o *primeiro passo* foi verificar se os níveis de colinearidade das variáveis independentes foram problemáticos pelos valores de VIF (*variance inflation factor*) e de TOL (*tolerância*) destas variáveis. Para realizar este cálculo foram utilizados os scores das variáveis latentes calculadas pelo SmartPLS e realizadas regressões múltiplas no SPSS para cada conjunto de construtos previsores separadamente em cada subparte do modelo estrutural. Visto que no modelo proposto os itens que possuem mais do que um antecedente são o desempenho organizacional, a criatividade da estratégia de marketing e a efetividade da implementação da estratégia, serão analisados os antecedentes de cada um deles.

Sendo assim, *primeiramente* foi analisado o modelo completo onde os construtos dos estilos de tomada de decisão, da criatividade e da efetividade da implementação da estratégia de marketing foram considerados como variáveis independentes e o construto de desempenho como variável dependente (tabela 34). Visto que os valores de referência, segundo Hair Jr et al. (2017), é o TOL acima de 0,20 e o VIF abaixo de 5 para que se não tenham problemas de colinearidade, pode-se dizer que não existe um problema de colinearidade no modelo proposto.

TABELA 34 - COLINEARIDADE DO MODELO PROPOSTO

Estatísticas de colinearidade		
MODELO 1	Tolerância	VIF
CRIATIVIDADE	,605	1,653
EFETIVIDADE	,530	1,886
ESTILO DEPENDENTE	,864	1,158
ESTILO ESPONTANEO	,648	1,543
ESTILO EVITADOR	,663	1,509
ESTILO INTUITIVO	,954	1,048
ESTILO RACIONAL	,660	1,516

a. Variável Dependente: DESEMPENHO

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No entanto, para demonstrar a robustez deste resultado e confirmar a ausência de problemas de colinearidade, outros dois modelos alternativos foram considerados para análise. O primeiro modelo alternativo considerou os construtos dos estilos de tomada de decisão como variáveis independentes e o construto de criatividade da estratégia de marketing como variável dependente. Visto que os valores de TOL foram acima de 0,20 e os valores de VIF abaixo de 5, a colinearidade também não foi um problema para o MODELO ALTERNATIVO 1.

TABELA 35 - COLINEARIDADE DO MODELO ALTERNATIVO 1

Estatísticas de colinearidade		
MODELO 2	Tolerância	VIF
ESTILO DEPENDENTE	,889	1,125
ESTILO ESPONTANEO	,655	1,526
ESTILO EVITADOR	,710	1,408
ESTILO INTUITIVO	,958	1,043
ESTILO RACIONAL	,717	1,395

a. Variável Dependente: CRIATIVIDADE

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O segundo modelo alternativo considerou os construtos dos estilos de tomada de decisão como variáveis independentes e o construto de efetividade da implementação da estratégia como variável dependente (tabela 36). Percebe-se que os valores de TOL foram acima de 0,20 e os valores de VIF abaixo de 5, logo, a colinearidade também não foi um problema para o MODELO ALTERNATIVO 2.

TABELA 36 - COLINEARIDADE DO MODELO ALTERNATIVO 2

MODELO 3	Estatísticas de colinearidade	
	Tolerância	VIF
ESTILO DEPENDENTE	,889	1,125
ESTILO ESPONTANEO	,655	1,526
ESTILO EVITADOR	,710	1,408
ESTILO INTUITIVO	,958	1,043
ESTILO RACIONAL	,717	1,395

a. Variável Dependente: EFETIVIDADE

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

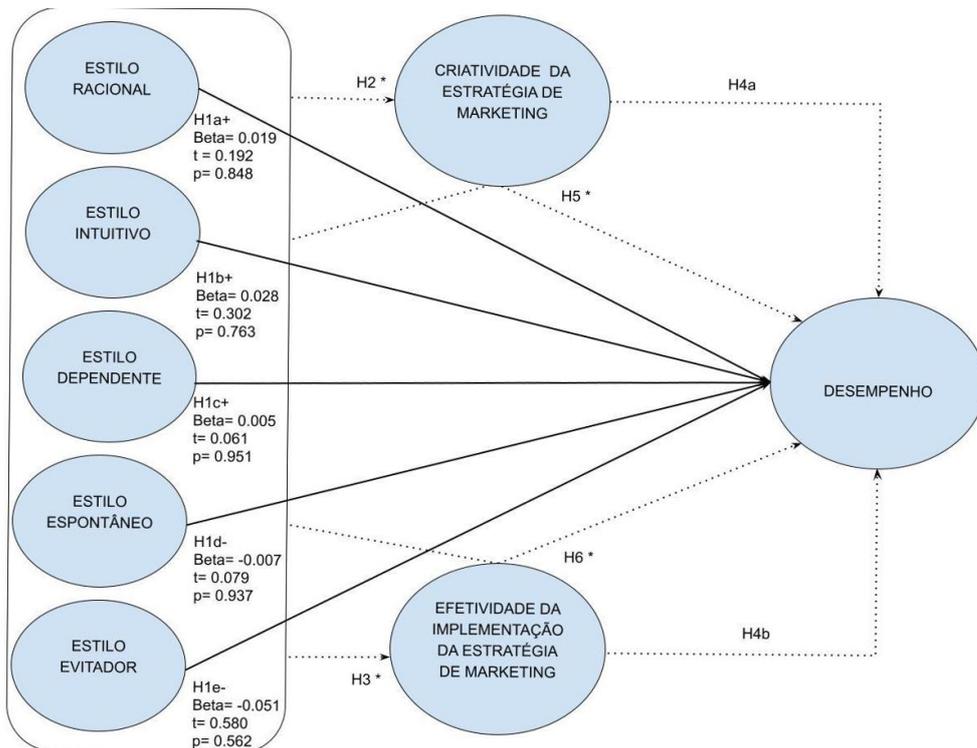
Portanto, a partir dos resultados alcançados, percebe-se que não importa como o modelo estrutural seja especificado, ele é robusto em relação ao problema de colinearidade, demonstrando que as variáveis utilizadas realmente ajudam na explicação das variáveis dependentes. Desta forma, passa-se para a *segunda etapa* da avaliação do modelo estrutural: a análise dos coeficientes de caminho para o teste de hipóteses.

5.6.2 Resultados dos testes de relação direta – Hipóteses 1, 2, 3 e 4

A análise dos caminhos propostos no modelo estrutural desse trabalho iniciou-se pela verificação de sua significância, onde *ser significativa* quer dizer a rejeição da hipótese nula da inexistência do caminho ($Beta = 0$). Rejeitar a hipótese nula quer dizer que o *Beta* é significativo, ou seja, os seus valores variam entre +1 (forte relação positiva) e -1 (forte relação negativa) e são diferentes de 0 (zero). Para a verificação da significância foi feito o procedimento de bootstrapping no SmartPLS com 5000 reamostragens, buscando valores da estatística t acima de 1,96, a um nível significância de 5%. Além disto, foram verificados os valores dos coeficientes de caminho (Betas), através do procedimento PLS Algoritmo do mesmo software.

Os resultados serão apresentados em partes para melhor visualização, mas vale ressaltar que os cálculos foram feitos todos de uma vez considerando todos os construtos do modelo. Sendo assim, a figura 23 apresenta os resultados dos Betas, da estatística t e dos valores de p referente a Hipótese 1 (dividida entre os cinco estilos, discriminados com as letras a, b, c, d, e).

FIGURA 23 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 1



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

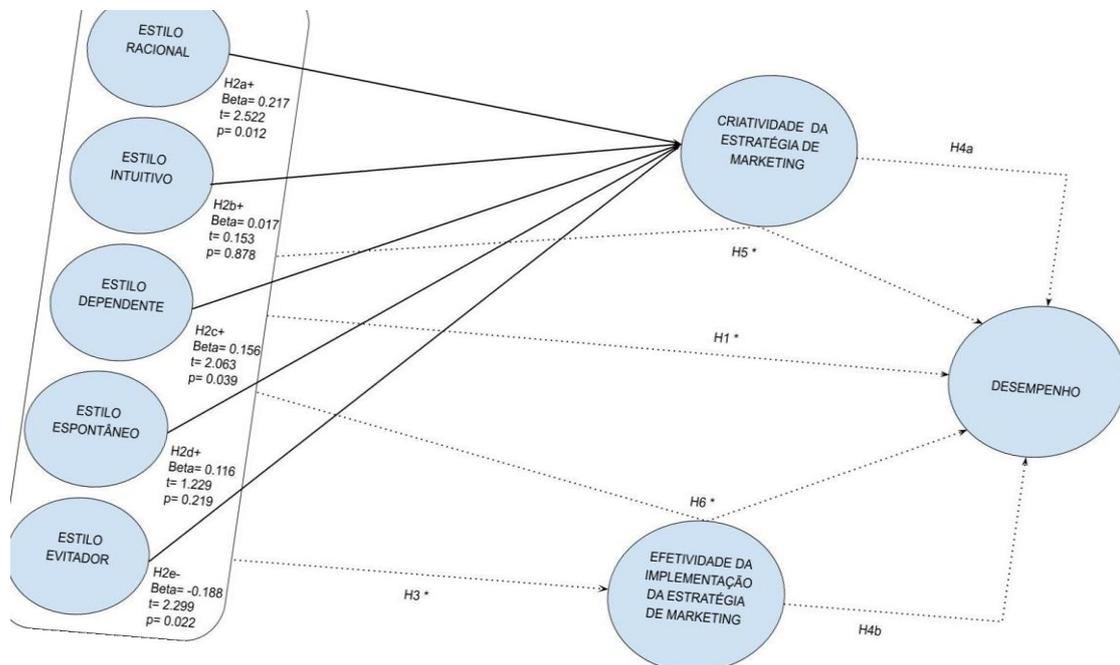
Observa-se que o carregamento dos coeficientes de caminho (Betas) dos construtos dos estilos de tomada de decisão foram muito baixos ficando muito próximos de zero e que os valores de t de todas as relações da Hipótese 1, foram não significativos ($t < 1,96$ e $p > 0,05$). Esses resultados mostram que, ao contrário do que foi previsto, os estilos de tomada de decisão dos gestores (seja ele racional, intuitivo, dependente, espontâneo e evitador) não exerceram efeitos diretos significativos no desempenho organizacional das empresas pesquisadas. Ou seja, o resultado do desempenho destas empresas não depende diretamente da maneira com a qual seus gestores tomam decisões, sendo assim todas as variações (a, b, c, d, e) da Hipótese 1 foram rejeitadas.

Uma provável razão para os estilos não terem demonstrado efeito significativo é que a amostra era relativamente pequena em comparação a quantidade de indicadores dos estilos (22 itens). Outra razão possível é que talvez precise existir a mediação de outras variáveis para que haja impacto significativo no desempenho conforme foi encontrado por alguns autores (ex. Oyewobi, Windapo, Rotimi (2016) e Matzler, Uzelac, Bauer (2014)). Contudo, isto não significa que os gestores não devem prestar atenção na maneira como tomam decisões, visto que os estilos já demonstraram que podem impactar o desempenho em alguns estudos. Então, é

importante ter cautela em suas decisões para não agir de maneira equivocada e causar impactos no desempenho organizacional.

O resultado da Hipótese 1 demonstrou que os estilos dos gestores não impactam *diretamente* o desempenho organizacional no contexto estudado. Contudo as próximas hipóteses demonstram que os estilos podem influenciar de outra maneira. A figura 24 apresenta os resultados dos Betas, da estatística t e dos valores de p no que se refere à Hipótese 2 (dividida entre os cinco estilos, discriminados com as letras a, b, c, d, e).

FIGURA 24 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 2



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Com base nos resultados demonstrados, percebe-se que a maior parte das relações entre os estilos de tomada de decisão e a criatividade da estratégia de marketing apresentam coeficientes de caminho (Betas) com valores diferentes de zero (com exceção do estilo intuitivo que apresentou o valor bem próximo de zero). Isto indica que os estilos de tomada de decisão dos gestores exercem alguma influência na criatividade da estratégia de marketing das empresas pesquisadas. Contudo, ao verificar a significância desta influência, nota-se que os estilos racional, dependente e evitador exerceram uma influência significativa sobre a criatividade da estratégia de marketing ($t > 1,96$) e que os estilos intuitivo e espontâneo não exerceram uma influência significativa. Desta forma, a Hipótese 2 foi confirmada parcialmente.

O resultado para o estilo racional (H2a) indica que quanto mais o gestor tomar decisões de forma racional, mais criatividade haverá na sua estratégia de marketing. Em outras palavras, 21% (Beta=0,217) da criatividade da estratégia de marketing das empresas pesquisadas é explicada por tomadas de decisões mais racionais, logo, a H2a foi confirmada. Este resultado demonstra a importância de tomar decisões de forma racional para se promover a criatividade. Isto pode ser explicado porque pessoas que possuem este estilo são mais analíticos e reflexivos e procuram um conhecimento amplo para tomar decisões, checando as informações com cuidado, portanto demonstram ter forte capacidade de planejamento prévio.

O mesmo ocorre para o estilo dependente (H2c), ou seja, quanto mais o gestor tomar decisões com a ajuda de pessoas (em conjunto), mais criatividade haverá na sua estratégia de marketing. Isto significa que 15% (Beta=0,156) da criatividade da estratégia de marketing das empresas pesquisadas é explicada pelo estilo de tomada de decisão dependente, logo, a H2c foi confirmada. Talvez isto ocorra porque os envolvidos no planejamento de uma estratégia podem adquirir alguns insights adicionais quando consultam outras pessoas. Assim, em situações em que um gestor tiver com dificuldade na criação de ideias, consultar a equipe ou os demais sócios pode ser uma opção boa para desenvolver estratégias mais criativas.

O resultado para o estilo evitador (H2e) foi negativo (Beta=-0,188), portanto, estas variáveis estão inversamente correlacionadas. Isto indica que quanto mais o gestor evitar tomar decisões, menos criatividade haverá na sua estratégia de marketing. Ou seja, 18% da falta de criatividade da estratégia de marketing das empresas pesquisadas é explicada pelo estilo de tomada de decisão evitador, logo a H2e foi confirmada. Embora isto pareça senso comum, nossa pesquisa fornece evidências empíricas de que é verdade: aqueles que atrasam ou evitam a tomada de decisões ou ignoram os fatos não contribuem com estratégias mais criativas. Isto ocorre porque quem evita a tomada de decisão está constantemente procrastinando e isto faz com que as estratégias não saiam do papel. O recomendável portanto, é evitar postergar as decisões e analisar os fatos com calma para tomar decisões mais assertivas.

O resultado para o estilo intuitivo (Beta=0,017), no entanto, foi contrário ao que era esperado. Considerava-se que o gestor que tomasse decisões com base na sua intuição impactaria de alguma forma na criatividade da estratégia de marketing, contudo os resultados estatísticos ($t < 1,96$) demonstram que ela não é explicada pelo

estilo intuitivo do gestor nas empresas pesquisadas. O que significa que a criatividade da estratégia não depende deste estilo dos gestores de confiar em seus sentimentos e instintos. Logo, a H2b foi rejeitada.

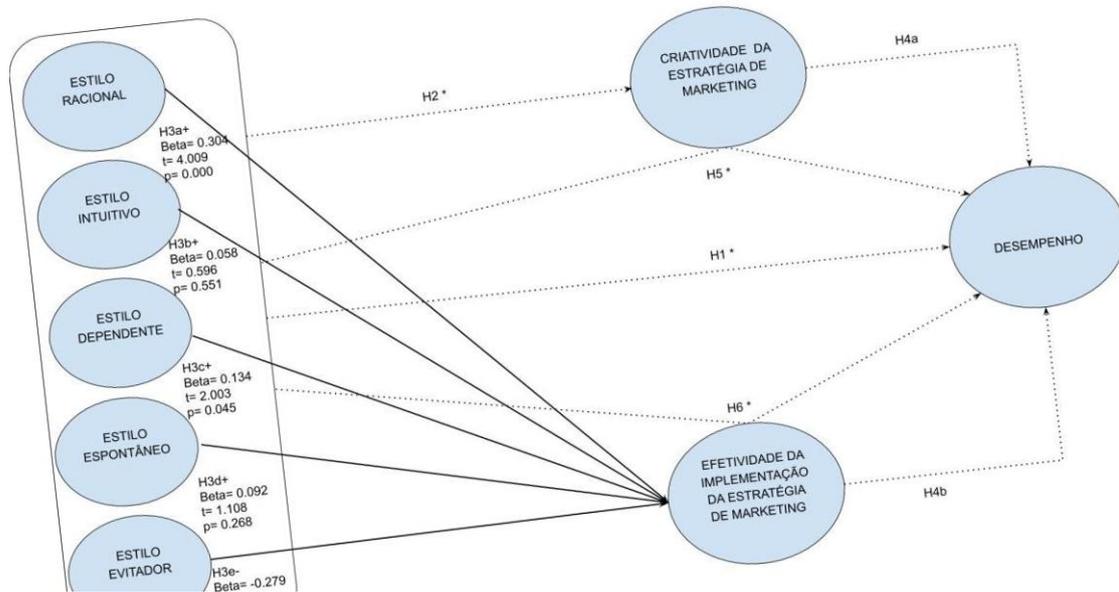
Uma provável razão para isto é que a criatividade da estratégia depende de um processo de formulação e planejamento minucioso, do qual pode não envolver tanto a sua intuição e sim o seu senso analítico. Além disto, o questionário aplicado sobre a criatividade exigia a capacidade analítica do respondente, visto que pedia para ele analisar a sua estratégia comparada aos seus concorrentes e isto pode ter sido uma das razões para a correlação com o estilo intuitivo não ser significativa. Contudo, vale destacar que as médias de respostas para o estilo intuitivo demonstraram que os gestores destas empresas se consideram um pouco intuitivos, então, por mais que a correlação com a criatividade não tenha sido demonstrada positiva, não significa que eles não usaram da sua intuição para desenvolver suas estratégias.

Foi da mesma forma para o estilo espontâneo, pois o resultado foi contrário ao que era esperado. Esta hipótese postulava que o estilo do gestor de tomar decisões espontâneas impactaria na criatividade da estratégia de marketing, contudo os resultados estatísticos ($t < 1,96$) demonstraram que ela não é significativamente explicada por decisões espontâneas nas empresas pesquisadas. Logo, a H2d foi rejeitada. Apesar deste resultado, vale destacar que o coeficiente de caminho na correlação com a criatividade foi diferente de zero ($\text{Beta} = 0,116$), assim, percebe-se que existe uma correlação positiva, embora não significativa. É provável que uma amostra maior de respondentes apresentasse um resultado significativo.

Tendo verificado que existe uma correlação entre o estilo espontâneo e a criatividade, então, pode-se dizer que os gestores que são espontâneos em suas decisões poderão desenvolver estratégias mais criativas. Uma explicação para isto é que os gestores com estilo mais espontâneo são mais rápidos em suas escolhas, das quais podem estar baseadas nos seus palpites, intuição pessoal e análise crítica da situação, exigindo uma criatividade momentânea, o que pode resultar em uma maior probabilidade de desenvolvimento de uma estratégia de marketing criativa. Portanto, os gestores não devem desconsiderar os seus estilos espontâneos como uma possibilidade para mais criatividade na estratégia.

Visto isto passa-se para a análise da Hipótese 3. A figura 25 apresenta os resultados dos Betas, da estatística t e dos valores de p para esta hipótese (dividida entre os cinco estilos, discriminados com as letras a, b, c, d, e).

FIGURA 25 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 3



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Os resultados obtidos para a Hipótese 3 foram bem parecidos com o da Hipótese 2. Percebe-se que as relações entre os estilos de tomada de decisão racional, dependente e evitador e a efetividade da implementação da estratégia de marketing apresentam coeficientes de caminho (Betas) com valores diferentes de zero. Em termos de significância, os valores de t foram acima de 1,96 demonstrando uma influência significativa destes estilos sobre a efetividade da implementação ($t > 1,96$) nas empresas pesquisadas. Contudo, o estilo intuitivo e o estilo espontâneo apresentaram valores (Beta) bem próximos de zero e os valores de t para estes estilos demonstram não haver influência significativa. Desta forma, a Hipótese 3 também foi confirmada parcialmente.

O resultado do coeficiente de caminho (Beta) no estilo racional (H3a) foi significativo ($t=4,009$) indicando que quanto mais o gestor tomar decisões de forma racional, mais efetiva será a implementação da estratégia de marketing na empresa. Em outras palavras, 30% (Beta=0,304) da efetividade da implementação da estratégia de marketing das empresas pesquisadas é explicada por tomadas de decisões mais racionais, logo, a H3a foi confirmada.

Este resultado demonstra que os gestores que são mais analíticos, certificam-se das informações e avaliam bem as opções disponíveis podem ser mais efetivos na implementação de suas estratégias. Uma razão provável para isto é que a implementação efetiva das estratégias exige o monitoramento constante e

acompanhamento do processo e os gestores mais racionais trabalham de forma lógica e bem organizada, o que pode favorecer o processo de formulação e a implementação das estratégias de marketing.

Para o estilo dependente, o resultado do coeficiente de caminho (Beta) também foi significativo ($t=2,003$) indicando que quanto mais o gestor tomar decisões com a ajuda de pessoas (em conjunto), mais haverá efetividade na implementação da sua estratégia de marketing. Isto significa que 13% (Beta=0,134) da efetividade da implementação da estratégia de marketing das empresas pesquisadas é explicada pelo estilo de tomada de decisão dependente, logo, a H3c foi confirmada.

Este resultado demonstra que os gestores que buscam tomar decisões em conjunto com sua equipe ou com seus sócios podem ser mais efetivos nas estratégias de marketing implementadas. Isto é condizente com a literatura (ex. Sashittal, Jassawalla (2001) e Cespedes, Piercy (1996)) que pontuou a respeito da interação entre os envolvidos no processo de formulação e implementação da estratégia. Portanto, a participação dos gestores e sua equipe no planejamento de marketing é uma forma de alcançar comprometimento com a implementação da estratégia, assim, tem maior probabilidade desta ser implementada com efetividade.

Seguindo para o resultado do estilo evitador percebe-se que também foi significativo ($t=3,547$), porém negativo (Beta=-0,279) demonstrando que as variáveis estão inversamente correlacionadas. Isto indica que quanto mais o gestor evitar tomar decisões, menos haverá efetividade na implementação na sua estratégia de marketing. Em outras palavras, 27% da falta de efetividade na implementação da estratégia de marketing das empresas pesquisadas é explicada pelo estilo de evitar decisões, logo a H3e foi confirmada.

Embora pareça senso comum, os resultados empíricos confirmam que a procrastinação da tomada de decisão prejudica a efetividade da implementação da estratégia. Uma razão para isto é que ao deixar de tomar decisões, os gestores deixam de desenvolver e implementar suas estratégias. Outra possibilidade é que mesmo que os gestores desenvolvam e implementem a estratégia, eles deixem de monitorar os resultados por pura procrastinação, causando a falta de efetividade na implementação.

Assim parte-se para a análise do estilo intuitivo. Ao contrário do que era esperado, o resultado este estilo foi não significativo ($t=0,596$) a um coeficiente de caminho (Beta) de 0,058. Considerava-se que o gestor que tomasse decisões com

base na sua intuição causaria algum impacto na efetividade na implementação da sua estratégia de marketing, contudo os resultados estatísticos ($t < 1,96$) demonstraram que a efetividade na implementação da estratégia de marketing nas empresas pesquisadas não é explicada pelo estilo intuitivo do gestor. Logo, a H3b foi rejeitada.

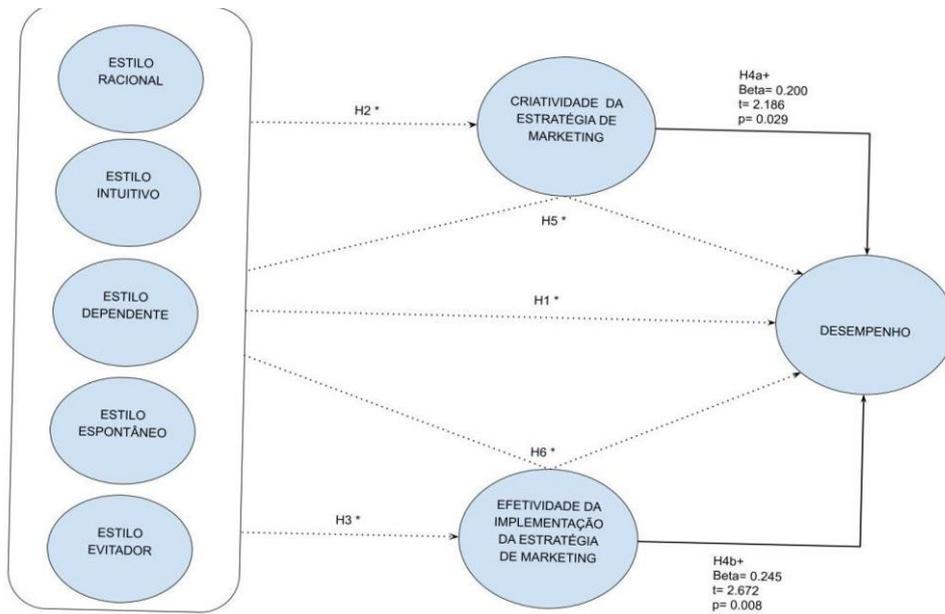
Uma razão para este resultado é que a efetividade da implementação da estratégia exige um acompanhamento do processo e dos resultados esperados exigindo muito mais sua capacidade analítica do que os seus palpites pessoais e sua intuição, ou seja, estes não são predeterminantes para que isto aconteça. Vale lembrar que isto não significa que os gestores não usam da sua intuição para o desenvolvimento das suas estratégias pois, como já demonstrado anteriormente, os respondentes desta pesquisa consideram-se um pouco intuitivos. Portanto, mesmo que este estilo não tenha demonstrado ser correlacionado com a efetividade da implementação, os gestores precisam estar atentos a tudo que possa impactar de alguma forma nas suas escolhas.

Partindo para a última análise da Hipótese 3, pode-se dizer que ao contrário do que era esperado, o resultado para o estilo espontâneo foi não significativo ($t = 1,108$) a um coeficiente de caminho (Beta) de 0,092. Esta hipótese postulava que o gestor que tomasse decisões espontâneas impactaria na efetividade na implementação da estratégia de marketing, contudo os resultados estatísticos ($t < 1,96$) demonstram que a efetividade na implementação da estratégia de marketing nas empresas pesquisadas não é explicada pelo estilo espontâneo do gestor. Logo, a H3d foi rejeitada.

Da mesma forma que para o estilo intuitivo, pode-se considerar que uma razão para este resultado é que a efetividade da implementação da estratégia provavelmente exija mais a capacidade analítica do gestor, do que a capacidade de tomar decisões rápidas e no calor do momento, visto que esta atividade envolve o monitoramento dos resultados. Contudo, embora estas variáveis demonstrarem não estar correlacionadas no contexto pesquisado, os gestores devem ter cautela na maneira que tomam decisões.

Depois das análises das correlações dos estilos com as variáveis desempenho, criatividade e efetividade, foi feita a análise da Hipótese 4. A figura 26 apresenta os resultados dos Betas, da estatística t e dos valores de p para esta hipótese (dividida entre a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia de marketing, discriminadas com as letras a, b).

FIGURA 26 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 4



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Como pode ser observado, os resultados dos coeficientes de caminho (Beta) para a Hipótese 4 foram diferentes de zero indicando que as variáveis criatividade e efetividade da implementação da estratégia de marketing exercem alguma influência no desempenho organizacional das empresas pesquisadas. Além disto, esta influência mostrou-se significativa para ambos os casos ($t > 1,96$), portanto a Hipótese 4 foi confirmada.

O resultado do coeficiente de caminho (Beta) da criatividade da estratégia de marketing (H4a) foi de 0,200 com o $t=2,186$. Isto significa que quanto mais criativa for a estratégia de marketing nas empresas pesquisadas maior será o desempenho organizacional. Em outras palavras, 20% do desempenho é explicado pela criatividade da estratégia de marketing. Também pode-se dizer que uma variação de um desvio padrão na criatividade da estratégia de marketing acarretaria em uma alteração de 20% de um desvio padrão no desempenho da organização. Portanto, a H4a foi confirmada.

Este resultado é coerente com o que já foi apontado na literatura (ex: Slater, Hult, Olson (2010) e Naeem et al. (2011)) de que estratégias mais criativas contribuem com o desempenho organizacional. Isto porque a criatividade da estratégia de marketing resulta em uma maior possibilidade de interesse por parte do cliente e conseqüentemente maior probabilidade de compra. Assim, a estratégia criativa favorece a diferenciação e conseqüentemente melhor desempenho.

Para a efetividade da implementação da estratégia de marketing (H4b), o resultado do coeficiente de caminho (Beta) foi de 0,245 com o $t=2,672$. Isto significa que quanto mais efetiva for a implementação da estratégia de marketing nas empresas pesquisadas maior será o desempenho organizacional. Ou seja, 24% do desempenho é explicado pela efetividade da implementação da estratégia de marketing. Em outras palavras, pode-se dizer que uma variação de um desvio padrão na efetividade da implementação da estratégia de marketing acarretaria em uma alteração de 24% de um desvio padrão no desempenho da organização. Portanto, a H4b foi confirmada.

Isto também é condizente com a literatura (ex: Naeem et al. (2011) e Morgan, Katsikeas, Vorhies (2012)) que pontua que a implementação efetiva da estratégia de marketing contribui para uma melhoria no desempenho. A razão disto é que além da criatividade na estratégia, ela precisa ser efetivamente implementada para ser percebida pelo cliente, isto por sua vez, pode trazer maior probabilidade de vendas e de melhorias de desempenho. Finalizadas as hipóteses de relação direta (1 a 4), apresenta-se um resumo dos resultados das hipóteses:

TABELA 37 - RESUMO DOS RESULTADOS DO TESTE DAS HIPÓTESES 1, 2, 3 E 4

RELAÇÕES	Coeficiente Caminho (Beta)	Estatística T (t >1,96)	Valor P (*)	HIPÓTESE	RESULTADO
ESTILO RACIONAL -> DESEMPENHO	0.019	0.192	0.848	H1a+	Rejeitada
ESTILO INTUITIVO -> DESEMPENHO	0.028	0.302	0.763	H1b+	Rejeitada
ESTILO DEPENDENTE -> DESEMPENHO	0.005	0.061	0.951	H1c+	Rejeitada
ESTILO ESPONTANEO -> DESEMPENHO	-0.007	0.079	0.937	H1d-	Rejeitada
ESTILO EVITADOR -> DESEMPENHO	-0.051	0.580	0.562	H1e-	Rejeitada
ESTILO RACIONAL -> CRIATIVIDADE	0.217	2.522	0.012	H2a+	Aceita
ESTILO INTUITIVO -> CRIATIVIDADE	0.017	0.153	0.878	H2b+	Rejeitada
ESTILO DEPENDENTE -> CRIATIVIDADE	0.156	2.063	0.039	H2c+	Aceita
ESTILO ESPONTANEO -> CRIATIVIDADE	0.116	1.229	0.219	H2d+	Rejeitada
ESTILO EVITADOR -> CRIATIVIDADE	-0.188	2.299	0.022	H2e-	Aceita
ESTILO RACIONAL -> EFETIVIDADE	0.304	4.009	0.000	H3a+	Aceita
ESTILO INTUITIVO -> EFETIVIDADE	0.058	0.596	0.551	H3b+	Rejeitada
ESTILO DEPENDENTE -> EFETIVIDADE	0.134	2.003	0.045	H3c+	Aceita
ESTILO ESPONTANEO -> EFETIVIDADE	0.092	1.108	0.268	H3d+	Rejeitada
ESTILO EVITADOR -> EFETIVIDADE	-0.279	3.547	0.000	H3e-	Aceita
CRIATIVIDADE -> DESEMPENHO	0.200	2.186	0.029	H4a+	Aceita
EFETIVIDADE -> DESEMPENHO	0.245	2.672	0.008	H4b+	Aceita

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Lêgenda: * Nível de Significância de 5% ($p < 0,05$)

A partir dos resultados apresentados pode se concluir que os gestores precisam observar a maneira que tomam decisões, pois isto pode causar impacto nos resultados organizacionais, sejam eles de desempenho, de criatividade ou de efetividade da implementação da estratégia de marketing. Especialmente, eles precisam ser racionais, analisar atentamente as informações e opções disponíveis, pedir apoio quando necessário para sua equipe ou sócios e evitar a procrastinação das decisões, isto poderá ajudar no desenvolvimento de estratégias criativas e implementações mais efetivas das suas estratégias de marketing, que por consequência poderão contribuir com melhores resultados de desempenho.

Além disto, os gestores não devem deixar de lado sua intuição e a espontaneidade das suas decisões, que apesar de não demonstrarem altas correlações com as variáveis apresentadas, não são dissociadas das decisões. Por fim, os gestores devem se dedicar no desenvolvimento de estratégias criativas, sem deixar de lado o monitoramento e o acompanhamento da implementação, para garantir que suas estratégias sejam mais efetivas e possam contribuir para o desempenho organizacional.

5.6.3 Resultados dos testes de mediação – Hipóteses 5 e 6

Após as análises das hipóteses de efeito direto, foram analisadas as Hipóteses 5 e 6, que referem-se à mediação das variáveis criatividade da estratégia de marketing e efetividade da implementação da estratégia na relação entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional. Para analisar a mediação, seguiu-se o recomendado por Baron e Kenny (1986) observando: 1) a relação direta entre a variável independente e a variável dependente; 2) a relação entre a variável independente e a variável mediadora, e 3) a relação entre a variável mediadora e a variável dependente. Por fim foi analisado se a inserção da variável mediadora diminuiu (ou zerou) o efeito direto da variável independente sobre a variável dependente.

Partindo da análise da relação direta entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho organizacional, observa-se que a Hipótese 1 foi rejeitada, demonstrando que não houve efeito direto significativo dos estilos de tomada de decisão no desempenho organizacional no modelo completo. Contudo, foi criado um modelo alternativo, seguindo a recomendação de Baron e Kenny (1986), deixando somente

as variáveis de interesse (estilos e desempenho) onde percebe-se um resultado um pouco adverso.

Ao rodar o PLS Algoritmo no SmartPLS destas variáveis, o coeficiente de caminho (Beta) dos estilos racional, dependente e evitador (que no modelo completo estava bem próximo de zero) apresentou valores diferentes de zero na sua relação com o desempenho. No entanto, os estilos intuitivo e espontâneo não apresentaram mudanças significativas no Beta neste modelo alternativo. Mesmo assim, percebe-se que os estilos exercem alguma influência no desempenho organizacional. Contudo, ao rodar o procedimento *Bootstrapping* com 5000 reamostragens a um nível de significância de 5% ($t > 1,96$) percebe-se que os resultados da estatística t dos estilos de tomada de decisão não foram significativos. Entretanto, ao rodar o *Bootstrapping* a um nível de significância de 10% ($t > 1,65$) observa-se que o estilo racional e o estilo evitador se tornam significativos na sua relação com desempenho:

TABELA 38 - PRIMEIRA ETAPA TESTE DE MEDIAÇÃO – ESTILOS x DESEMPENHO

Relação	Beta	Estatística T (>1,96) *	Valor de P	Estatística T (>1,65) **	Valor de P
ESTILO DEPENDENTE -> DES	0.111	0.688	0.491	0.686	0.493
ESTILO ESPONTANEO -> DES	0.066	0.690	0.491	0.681	0.496
ESTILO EVITADOR -> DES	-0.156	1.951	0.051	1.893	0.058
ESTILO INTUITIVO -> DES	0.053	0.420	0.675	0.422	0.673
ESTILO RACIONAL -> DES	0.178	1.690	0.091	1.690	0.091

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Legenda: * Significância de 5% ($p < 0,05$) e ($t > 1,96$)

** Significância de 10% ($p < 0,10$) e ($t > 1,65$)

Legenda 2: DES – Desempenho

Com base nestes resultados, pode-se dizer que, no modelo alternativo, 17% (Beta=0,178) do desempenho organizacional é explicado pelo estilo racional do gestor (sig=10%), e que 15% (Beta=-0,156) da queda no desempenho organizacional é explicada pelo seu estilo evitador (sig=10%), pois são inversamente correlacionados. Por outro lado, a estatística t para o estilo dependente não foi significativa para ambos os níveis de significância e o mesmo ocorreu para o estilo intuitivo e o espontâneo.

Visto que algumas relações das variáveis independentes foram significativas na variável dependente, cumpre-se o primeiro pressuposto de Baron e Kenny (1986) para dar continuidade no teste da mediação. Embora existam relações não significativas para o efeito direto do estilo intuitivo, dependente e espontâneo sobre o desempenho, optou-se por mantê-los nos testes subsequentes para a análise da mediação, razões das quais serão explicadas adiante.

Terminada a primeira etapa recomendada por Baron e Kenny (1986), iniciou-se a segunda fase que investiga a relação entre a variável independente e a variável mediadora que no caso deste estudo são os estilos de tomada de decisão (como variáveis independentes) e a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia de marketing (como variáveis mediadoras). Para isto também foi feito um modelo alternativo no SmartPLS para verificação dos resultados da correlação destas variáveis.

Ao rodar o PLS Algoritmo no SmartPLS deste modelo alternativo, observa-se que existe uma correlação com a criatividade da estratégia dos estilos racional, dependente, espontâneo e evitador, porém o estilo intuitivo apresentou um valor próximo de zero. No caminho para a efetividade da implementação da estratégia, os estilos racional, dependente e evitador também apresentaram uma correlação, contudo o estilo intuitivo e o espontâneo apresentaram valores próximos de zero. Isto demonstra que os resultados dos estilos de decisão exercem alguma influência nas variáveis de criatividade e efetividade da implementação da estratégia (observar tabela abaixo).

TABELA 39 - SEGUNDA ETAPA TESTE DE MEDIAÇÃO – ESTILOS X CRI X EFE

Relação	Beta	Estatística T (>1,96)*	Valor de P	Estatística T (>1,65)**	Valor de P
ESTILO DEPENDENTE -> CRI	0.155	1.900	0.057	1.868	0.062
ESTILO ESPONTANEO -> CRI	0.117	1.213	0.225	1.197	0.231
ESTILO EVITADOR -> CRI	-0.208	2.305	0.021	2.258	0.024
ESTILO INTUITIVO_ -> CRI	0.015	0.124	0.901	0.125	0.900
ESTILO RACIONAL_ -> CRI	0.207	2.305	0.021	2.267	0.023
ESTILO DEPENDENTE -> EFE	0.135	1.969	0.049	1.995	0.046
ESTILO ESPONTANEO -> EFE	0.089	1.090	0.276	1.089	0.276
ESTILO EVITADOR -> EFE	-0.286	3.717	0.000	3.640	0.000
ESTILO INTUITIVO_ -> EFE	0.055	0.545	0.586	0.544	0.586
ESTILO RACIONAL_ -> EFE	0.299	3.961	0.000	3.869	0.000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Legenda: * Significância de 5% ($p < 0,05$) e ($t > 1,96$)

** Significância de 10% ($p < 0,10$) e ($t > 1,65$)

Legenda 2: CRI – Criatividade da estratégia de marketing

EFE – Efetividade da Implementação da Estratégia de Marketing

Para verificar se a influência Beta era significativa foi feito o procedimento *Bootstrapping* com 5000 reamostragens a um nível de significância de 5% ($t > 1,96$) e posteriormente um novo com a significância de 10% ($t > 1,65$). O resultado deste procedimento foi uma relação significativa dos estilos racional e evitador ($\text{sig} = 5\%$) e

do estilo dependente (sig=10%) com a criatividade. Para a efetividade da implementação, tanto o estilo racional e evitador quanto o estilo dependente demonstraram uma relação significativa com esta variável a uma significância de 5%. Contudo os estilos intuitivo e espontâneo não apresentaram uma relação significativa com ambas (criatividade e efetividade) neste modelo.

Finalizada esta etapa cumpre-se o segundo pressuposto sugerido por Baron e Kenny (1986). A partir disto, iniciou-se a terceira fase para verificação da mediação analisando a relação entre a variável mediadora e a variável dependente. Neste estudo as variáveis mediadoras foram a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia, e a variável dependente foi o desempenho organizacional. Para isto foi feito um terceiro modelo alternativo para a testagem destas correlações.

O resultado da correlação da criatividade da estratégia com o desempenho organizacional apresentou um (Beta) significativo a 5% e da mesma forma foi para o resultado entre a efetividade da implementação e o desempenho. Portanto, ambas as variáveis exercem influência sobre o desempenho organizacional.

TABELA 40 - TERCEIRA ETAPA TESTE DE MEDIAÇÃO - EFE X CRI X DESEMPENHO

Relação	Coefficiente de Caminho (Beta)	Estatística T (>1,96) *	Valor de P
CRIATIVIDADE -> DESEMPENHO	0.201	2.355	0.019
EFETIVIDADE -> DESEMPENHO	0.276	3.017	0.003

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Legenda: * Significância de 5% ($p < 0,05$) e ($t > 1,96$)

Visto isto, cumpre-se o terceiro pressuposto sugerido por Baron e Kenny (1986) para análise da mediação. Na sequência, foi feito o último teste para verificar a existência da mediação, inserindo as variáveis criatividade e efetividade (como mediadoras) no modelo entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho. Através de um novo procedimento *Bootstrapping* com 5000 reamostragens a um nível de significância de 5% ($t > 1,96$) foi possível verificar a perda do efeito direto na relação entre os estilos e o desempenho quando as mediadoras são inseridas (tabela 41).

TABELA 41 - NOVO BOOTSTRAPPING PARA VERIFICAR MEDIAÇÃO

Relação	Novo Bootstrapping			Modelo Alternativo		
	Beta	Valor t *	Valor p *	Beta	Valor t **	Valor p **
ESTILO DEPENDENTE -> DESEMPENHO	0.005	0.062	0.951	0.111	0.686	0.493
ESTILO ESPONTANEO -> DESEMPENHO	-0.007	0.082	0.935	0.066	0.681	0.496
ESTILO EVITADOR -> DESEMPENHO	-0.051	0.577	0.564	-0.156	1.893	0.058
ESTILO INTUITIVO_ -> DESEMPENHO	0.028	0.299	0.765	0.053	0.422	0.673
ESTILO RACIONAL_ -> DESEMPENHO	0.019	0.190	0.849	0.178	1.690	0.091

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Legenda: * Nível de Significância 5% ($t > 1,96$ e $p < 0,05$)

** Nível de Significância 10% ($t > 1,65$ e $p < 0,10$)

Observa-se que ao inserir a mediação das variáveis criatividade e efetividade da implementação da estratégia na relação entre os estilos e o desempenho houveram variações nos resultados dos seus *efeitos diretos* em comparação ao primeiro modelo alternativo. Especialmente os estilos racional e evitador que, apesar de não terem relações significativas com o desempenho a 5% (tabela 39), tinham relações significativas a 10% no modelo alternativo que praticamente desapareceram depois da inserção das mediadoras, ou seja, a relação destes estilos como o desempenho se tornou insignificativa.

Portanto, observou-se que para o estilo racional o valor da estatística t caiu de 1,690 para 0,190 e que o coeficiente de caminho (beta) caiu de 0,178 para 0,019 no teste que controla o mediador. Já para o estilo evitador observou-se que o valor da estatística t caiu de 1,893 para 0,577 e que o coeficiente de caminho (beta) caiu de -0,156 para -0,051 no teste que controla o mediador.

O estilo dependente também demonstrou uma variação na estatística t (de 0,686 para 0,062) e no coeficiente de caminho (0,111 para 0,005) onde pode-se notar que o beta praticamente chegou a zero. Os estilos intuitivo e espontâneo, no entanto, não tiveram tantas variações visto que já apresentavam coeficientes de caminho muito baixos no modelo alternativo, porém também nota-se uma diminuição. Assim, pode-se dizer que os resultados apresentados demonstram a possibilidade de uma mediação das variáveis criatividade e efetividade da implementação na relação entre os estilos e o desempenho.

Considerando o informado por Baron e Kenny (1986) a mediação só acontece se forem observadas estas três premissas com relações significativas ($VI \Rightarrow VD$, $VI \Rightarrow VM$ e $M \Rightarrow VD$). Vendo por este lado, de acordo com a primeira premissa somente poderia haver uma mediação nas relações entre $VI \Rightarrow VD$ com efeito direto

significativo, das quais neste estudo foram o estilo racional e estilo evitador com o desempenho.

De acordo com a segunda premissa deve haver uma relação significativa entre VI=>VM, ou seja, as variáveis dos estilos devem ter relações significativas com a criatividade e a efetividade da estratégia, logo, os estilos que confirmaram esta premissa foram o estilo racional, dependente e evitador. Por fim, a terceira premissa pressupõe que deve haver uma relação significativa entre M=>VD, ou seja, as variáveis criatividade e efetividade da estratégia devem ter relações significativas com o desempenho, portanto, confirmada para ambas as variáveis.

Sendo assim, as relações que atenderam as três premissas para existir uma mediação foram: *estilo racional x criatividade x desempenho; estilo racional x efetividade x desempenho; estilo evitador x criatividade x desempenho; e estilo evitador x efetividade x desempenho*. Considerando os resultados do novo *Bootstrapping* efetuado com as variações nos coeficientes (tabela 41), nota-se que existe mediação nestas relações. Entretanto, as demais mediações propostas do modelo estrutural (para a relação entre o estilo intuitivo, dependente e espontâneo com o desempenho) não atenderam estas três premissas, portanto, não foram consideradas nos próximos cálculos.

Para confirmar as hipóteses foi necessário calcular os valores dos *coeficientes de caminho do efeito indireto ou beta da mediação*, conforme sugerido por Baron e Kenny (1986). Este cálculo foi feito pela multiplicação do coeficiente de caminho (beta) da relação VI=> VM (entre a variável independente e a variável mediadora) pelo coeficiente de caminho (beta) da relação VM=>VD (entre a variável mediadora e a variável dependente). Desta forma, os resultados encontrados foram: a) *Primeiro Beta da mediação da criatividade (racional x desempenho) => 0,044*; b) *Primeiro Beta da mediação da efetividade (racional x desempenho) => 0,074*; c) *Segundo Beta da mediação da criatividade (evitador x desempenho) => -0,038*; d) *Segundo Beta da mediação da efetividade (evitador x desempenho) => -0,068*.

Para verificar o *tamanho do efeito indireto* (ou VAF -*variance accounted for*) destas variáveis mediadoras calculou-se o efeito total da variável independente sobre a dependente somando o efeito direto com o indireto (da mediação). Visto que existem 2 mediadores tem-se: 1) *Estilo Racional*: 0,019 (efeito direto) + 0,044 (efeito indireto pela criatividade) + 0,074 (efeito indireto pela efetividade) = 0,137 como resultado do efeito total; 2) *Estilo Evitador*: -0,051 (efeito direto) + (-0,038) (efeito indireto pela

criatividade) + (-0,068) (efeito indireto pela efetividade) = -0,157 como resultado do efeito total.

Com o resultado do efeito total da variável independente sobre a dependente é feita a divisão do efeito indireto (de cada mediação) pelo efeito total obtendo-se então um percentual. Os valores encontrados são:

- VAF de 32% referente a mediação da criatividade na relação do estilo racional-desempenho, ou seja, 32% das vezes que esta relação acontece ela é mediada pela criatividade da estratégia de marketing;
- VAF de 54% referente a mediação da efetividade na relação do estilo racional-desempenho, ou seja, 54% das vezes que esta relação acontece ela é mediada pela efetividade da implementação da estratégia de marketing;
- VAF de 24% referente a mediação da criatividade na relação do estilo evitador-desempenho, ou seja, 24% das vezes que esta relação acontece ela é mediada pela criatividade da estratégia de marketing;
- VAF de 43% referente a mediação da efetividade na relação do estilo evitador-desempenho, ou seja, 43% das vezes que esta relação acontece ela é mediada pela efetividade da implementação da estratégia de marketing.

Visto que, segundo Hair Jr et al. (2014), a VAF maior que 20% e menor que 80% caracteriza a existência da mediação parcial, esses resultados mostraram que não existe mediação completa nas variáveis analisadas, ou seja, o efeito das variáveis mediadoras é potente, mas não é condição necessária e suficiente para a ocorrência do desempenho.

Para verificar a significância (estatística t) dos efeitos indiretos (mediação), foi feito o seguinte cálculo: divisão dos coeficientes de caminho dos efeitos indiretos (*betas da mediação*) pelo desvio padrão dos efeitos indiretos. O desvio padrão de cada efeito indireto pôde ser encontrado no último *Bootstrapping* que havia sido gerado para controlar o mediador. Calculada a significância dos efeitos indiretos, observa-se que as mediações que deram resultados significativos foram:

- *A mediação da efetividade na relação entre o estilo racional e o desempenho (t=2,286) é significativa a 5% (p<0,05);*

- *A mediação da efetividade na relação entre o estilo evitador e o desempenho ($t=1,973$) é significativa a 5% ($p<0,05$);*

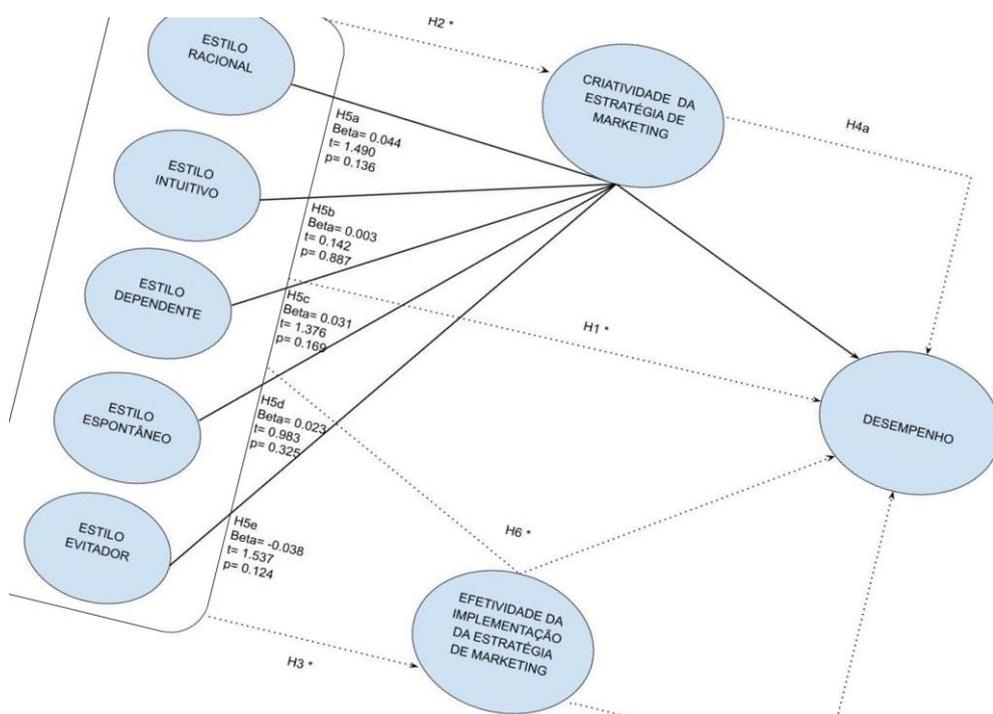
Isso quer dizer que, a efetividade da implementação da estratégia medeia parcialmente a relação entre os estilos (racional e evitador) e o desempenho organizacional. Em outras palavras, esse resultado mostra que parte do efeito destes estilos de tomar decisão do gestor só surtirão efeito sobre o desempenho por meio da efetividade da implementação da estratégia de marketing. Sendo assim as hipóteses H6a e H6e foram confirmadas.

Isto confirma alguns estudos anteriores que encontraram variáveis mediadoras na relação entre os estilos e o desempenho (ex. Oyewobi, Windapo, Rotimi (2016) e Matzler, Uzelac, Bauer (2014)). Isto mostra que a maneira que o gestor toma decisões pode influenciar o desempenho na organização, quando existe um processo organizacional envolvido como o da implementação da estratégia, demonstrando portanto, que os estilos devem ser observados.

Entretanto, a mediação da criatividade na relação entre estes estilos e o desempenho não se mostrou significativa (racional x criatividade x desempenho $t=1,490$ / evitador x criatividade x desempenho $t=1,537$). Isto quer dizer que mesmo havendo a possibilidade de mediação da criatividade nestas relações ela não foi significativa para este estudo, demonstrando que o estilo racional e evitador não dependem necessariamente da criatividade para impactarem o desempenho. Desta forma, as hipóteses H5a e H5e foram refutadas. Contudo, vale destacar que esta mediação é uma possibilidade em outros estudos, visto que atende as três premissas de Baron e Kenny (1986). Assim, pontua-se que os estilos dos gestores podem impactar o desempenho pela criatividade.

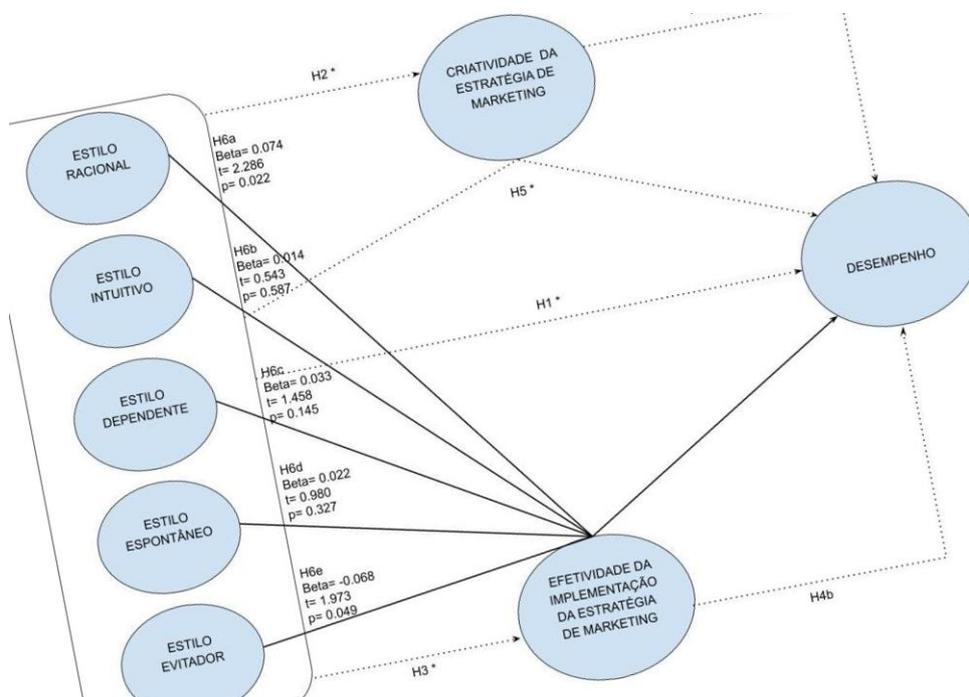
As figuras 27 e 28 apresenta os resultados dos Betas, da estatística t e dos valores de p referente a Hipótese 5 e 6 (dividida entre os cinco estilos, discriminados com as letras a, b, c, d, e).

FIGURA 27 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 5



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

FIGURA 28 - RESULTADO DO MODELO ESTRUTURAL - HIPÓTESE 6



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Quanto às hipóteses de mediação propostas para os demais estilos (intuitivo, dependente e espontâneo), os resultados demonstraram relações não significativas. Em específico para o estilo intuitivo e o espontâneo isto pode ser justificado

principalmente por não apresentarem correlações significativas diretas com as demais variáveis, nos modelos alternativos. Desta forma, as hipóteses H5b, H5d, H6b e H6d, foram refutadas.

Contudo, embora isto pareça um indício de que se um gestor for intuitivo ou espontâneo em sua tomada de decisão não irá acarretar em mudanças no desempenho da empresa nem mesmo por meio da criatividade e da efetividade, não se descarta a possibilidade de existirem outras variáveis moderadoras que possam ter resultados significativos. Além disto, conforme destacado anteriormente, é inerente ao ser humano o uso da intuição e da espontaneidade, portanto, isto não significa que os gestores pesquisados não usam destes artifícios para lidar com as situações diárias.

Para o estilo dependente, no entanto, mesmo não havendo relação direta significativa com o desempenho, esperava-se que a criatividade ou a efetividade mediassem esta relação, visto que no modelo alternativo este estilo demonstrou ter uma correlação significativa com estas variáveis. Contudo, os valores foram não significativos nas mediações individuais (em um mesmo modelo).

Curiosamente, quando foi analisado o novo Bootstrapping no SmartPLS com todas as variáveis, o efeito indireto total do estilo dependente-desempenho demonstrou uma relação significativa a um t superior a 1,96. Isto significa que se for somado o efeito indireto das duas mediações (criatividade e efetividade) a relação é significativa. Em outras palavras, a criatividade e a efetividade não medeiam individualmente e sim em conjunto a relação entre o estilo dependente e o desempenho. Portanto, parte do efeito deste estilo do gestor de tomar decisões só resultará em uma variação de desempenho por meio da mediação em conjunto (criatividade e efetividade). Contudo, visto que as hipóteses H5c e H6c foram formuladas considerando os efeitos individuais de cada mediação em um mesmo modelo e não em conjunto, elas foram refutadas.

Esta mesma situação pode ser notada para os estilos racional e evitador visto que no efeito das mediadoras de forma individual (em um mesmo modelo), somente a efetividade obteve uma relação significativa, mas quando se consideram ambas as mediações, o efeito indireto total dos estilos (racional e evitador) no desempenho foi significativo. Em outras palavras, a criatividade e a efetividade podem mediar em conjunto a relação entre o estilo racional / evitador e o desempenho. Portanto, parte

do efeito destes estilos de tomar decisões só resultará em uma variação de desempenho por meio das duas mediações.

Isto é coerente com o apontado na literatura de que a formulação e implementação da estratégia deve ser feitas em conjunto visto que estas atividades interagem, ou seja, um resultado de marketing específico não pode ser atribuído a um independentemente do outro (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001). Logo, a mediação da criatividade e da efetividade da implementação na relação dos estilos e o desempenho é um indicio de que o modo como os gestores tomam decisões pode impactar o resultado organizacional quando existem processos organizacionais envolvidos.

Os resultados das hipóteses de mediação (efeitos indiretos específicos dos estilos sobre o desempenho) podem ser vistos na tabela a seguir:

TABELA 42 - RESUMO DOS RESULTADOS DO TESTE DE MEDIAÇÃO - HIPÓTESES 5 E 6

RELAÇÕES	Coeficiente Caminho (Beta)	Estatística t (t >1,96)	Valor P (*)	HIPÓTESE	RESULTADO
RACIONAL -> CRI -> DES	0.044	1.490	0.136	H5a	Rejeitada
INTUITIVO -> CRI -> DES	0.003	0.142	0.887	H5b	Rejeitada
DEPENDENTE -> CRI -> DES	0.031	1.376	0.169	H5c	Rejeitada
ESPONTANEO -> CRI -> DES	0.023	0.983	0.325	H5d	Rejeitada
EVITADOR -> CRI -> DES	-0.038	1.537	0.124	H5e	Rejeitada
RACIONAL-> EFE -> DES	0.074	2.286	0.022	H6a	Aceita
INTUITIVO -> EFE -> DES	0.014	0.543	0.587	H6b	Rejeitada
DEPENDENTE -> EFE -> DES	0.033	1.458	0.145	H6c	Rejeitada
ESPONTANEO -> EFE -> DES	0.022	0.980	0.327	H6d	Rejeitada
EVITADOR -> EFE -> DES	-0.068	1.973	0.049	H6e	Aceita

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Legenda: * Nível de Significância de 5% (p <0,05)

Legenda 2: CRI – Criatividade da estratégia de marketing

EFE – Efetividade da implementação da estratégia de marketing

DES – Desempenho organizacional

Por fim, vale ressaltar que os testes para a mediação foram feitos para a relação de todos os estilos de tomada de decisão com o desempenho organizacional, embora Baron e Kenny (1986) recomendem não seguir para próxima etapa caso alguma relação individual não seja significativa. Portanto, mesmo não havendo relações significativas diretas entre os estilos e o desempenho eles fizeram parte de todos os testes. Isto foi feito porque, segundo Hayes (2018), a análise de mediação praticada agora não impõe a evidência da simples associação entre a variável independente e

a dependente como uma pré-condição. Isto significa que o fato de não existir o efeito direto não significa que não haja a possibilidade do efeito indireto (HAYES, 2018).

Os resultados da mediação dos construtos dos estilos racional e evitador provam a verdade desta afirmação, visto que no modelo completo (com todas as variáveis) o efeito direto foi insignificativo, mas a mediação por meio da efetividade foi significativa, demonstrando que estes estilos podem influenciar o desempenho por meio da efetividade da implementação da estratégia.

Finalizados os testes de hipóteses para verificar quanto uma mudança nas variáveis independentes geram de efeito nas variáveis dependentes, a tabela abaixo apresenta um resumo dos resultados de todas as hipóteses:

QUADRO 6 - RESUMO DOS RESULTADOS DE TODAS AS HIPÓTESES

RESUMO DOS RESULTADOS DAS HIPÓTESES	
HIPÓTESES CONFIRMADAS	HIPÓTESES REFUTADAS
H2a - RACIONAL -> CRIATIVIDADE	H1 - ESTILOS (RAC, INT, DEP, EVIT, ESP) -> DES
H2c - DEPENDENTE -> CRIATIVIDADE	H2b - INTUITIVO-> CRIATIVIDADE
H2e - EVITADOR-> CRIATIVIDADE	H2d - ESPONTÂNEO-> CRIATIVIDADE
H3a - RACIONAL -> EFETIVIDADE	H3b - INTUITIVO-> EFETIVIDADE
H3c - DEPENDENTE -> EFETIVIDADE	H3d - ESPONTÂNEO-> EFETIVIDADE
H3e - EVITADOR -> EFETIVIDADE	H5 - ESTILOS (RAC, INT, DEP, EVIT, ESP) X CRIAT X DES
H4a - CRIATIVIDADE -> DESEMPENHO	H6b - INT X EFETIVIDADE X DESEMPENHO
H4b - EFETIVIDADE -> DESEMPENHO	H6c - DEP X EFETIVIDADE X DESEMPENHO
H6a - RAC X EFETIVIDADE X DESEMPENHO	H6d - ESP X EFETIVIDADE X DESEMPENHO
H6e - EVIT X EFETIVIDADE X DESEMPENHO	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A próxima etapa (*terceira*) foi verificar quanto das variáveis dependentes podem ser explicadas pelo modelo estrutural que a antecede, ou seja, foi feita a avaliação de todo o modelo proposto através dos valores do R^2 .

5.6.4 Análise do R^2 e f^2

Esta análise foi feita da direita pra esquerda no modelo, ou seja, a partir dos construtos que “recebem” as flechas (as variáveis dependentes). Segundo Hair Jr et al. (2017) o valor de R^2 varia de 0 a 1 e os níveis mais altos (mais próximos de 1) indicam maiores níveis de precisão preditiva do modelo proposto. Os parâmetros

considerados foram de acordo com Ringle, Silva e Bido (2014) que considera $R^2=2\%$ efeito pequeno, $R^2=13\%$ efeito médio e $R^2=26\%$ efeito grande, pois este estudo não tem como expectativa a explicação de forma completa das variáveis dependentes, mas a comprovação da sua relação com as variáveis independentes.

Os valores de R^2 encontrados para o modelo proposto foram: Criatividade ($R^2=0,116$); Efetividade ($R^2=0,225$); e Desempenho ($R^2=0,187$). Seguindo os parâmetros de Ringle, Silva e Bido (2014), a Criatividade obteve uma precisão preditiva próxima do efeito médio por meio dos estilos de tomada de decisão. Isto quer dizer que 11,6% da criatividade na estratégia de marketing da empresa pode ser atribuída aos seus antecedentes (estilos), ou seja, os diferentes estilos de tomada de decisão explicam 11,6% da criatividade da estratégia.

Em termos de Efetividade pode-se dizer que a precisão preditiva está próxima do efeito alto quando se refere aos seus antecedentes (estilos). Isto leva a conclusão de que 22,5% da efetividade da implementação é oriunda dos estilos de tomada de decisão, ou seja, os diferentes estilos de tomada de decisão dos gestores explicam 22,5% da efetividade da implementação da estratégia. Quanto ao Desempenho a precisão preditiva foi de médio a alto, ou seja, as variáveis independentes (estilos, criatividade e efetividade) explicam 18,7% do desempenho organizacional. Isto quer dizer que 18,7% do desempenho da empresa pode ser atribuído aos antecedentes do modelo proposto.

Os resultados demonstram que o modo como o gestor toma decisão pode explicar a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia de marketing adotada pela empresa. Além disto, dependendo da maneira que os gestores das empresas tomam decisões e à medida que estas decisões contribuem (se alinham) com estratégias de marketing mais criativas e efetivamente implementadas, o desempenho da empresa pode ser favorecido.

A partir da análise do R^2 , se torna possível iniciar a *quarta etapa* de avaliação do modelo estrutural por meio do tamanho do efeito (f^2) que verifica a mudança no valor de R^2 quando um construto exógeno é omitido do modelo. Visto que neste estudo existem três construtos que possuem mais do que um antecedente, primeiramente foram omitidos os estilos de tomada de decisão, um a um, para avaliar o impacto que a retirada de cada deles exerce nas variáveis dependentes (criatividade, efetividade e desempenho). Depois, foram incluídos todos os estilos novamente e omitida a variável da criatividade para verificar o impacto da sua retirada no desempenho. Por fim,

incluída novamente a criatividade e omitida a variável da efetividade para verificar o impacto da sua retirada no desempenho.

Para calcular o f^2 foi utilizada a fórmula $\frac{(R^2_{incluído} - R^2_{excluído})}{(1 - R^2_{incluído})}$ e utilizado o valor do R^2 do modelo completo (incluindo a variável a ser analisada) e o valor do R^2 quando da exclusão desta variável. Portanto, foram rodados 7 modelos diferentes para fins de comparação com os valores do R^2 do modelo completo retirando uma variável por vez. As referências utilizadas para avaliar o resultado do f^2 foram 0,02 (efeito pequeno), 0,15 (efeito médio) e 0,35 (efeito grande) demonstrando assim a importância de cada construto. O resultado referente ao R^2 do modelo completo e o f^2 de cada variável (se omitida do modelo) pode ser visualizado na tabela a seguir:

TABELA 43 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS – VALORES DE R^2 e f^2

CONSTRUTOS	f^2 (por variável impactada)		
	R^2	CRIATIVIDADE	DESEMPENHO EFETIVIDADE
ESTILO RACIONAL		0.038	0.000 0.086
ESTILO INTUITIVO		0.000	0.001 0.004
ESTILO DEPENDENTE		0.024	0.000 0.021
ESTILO ESPONTANEO		0.010	0.000 0.007
ESTILO EVITADOR		0.028	0.002 0.071
CRIATIVIDADE	0.116		0.030
EFETIVIDADE	0.225		0.039
DESEMPENHO	0.187		

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Ao retirar estilo por estilo em cada modelo, observa-se que o resultado do R^2 da variável desempenho quase não sofreu alterações, sendo portanto os valores de f^2 menores de 0,02. Contudo, os estilos racional, dependente e evitador demonstraram ter efeito (embora pequeno) na criatividade quando retirados individualmente. Por outro lado, os estilos intuitivo e espontâneo tiveram valores inferiores a 0,02 demonstrando quase não afetarem os valores de R^2 da criatividade, quando retirados.

Para a efetividade, os efeitos das retiradas do estilo racional, dependente e evitador foram um pouco maiores, podendo ser considerado um efeito pequeno para o estilo dependente e um efeito intermediário (entre pequeno e médio) para o racional e o evitador. Da mesma forma que a criatividade, os estilos intuitivo e espontâneo apresentaram valores inferiores a 0,02 demonstrando quase não afetarem os valores de R^2 da efetividade, quando retirados. Por fim, após a retirada das variáveis da

criatividade ($f^2=0,03$) e da efetividade ($f^2=0,039$), o valor do R^2 do desempenho diminuiu demonstrando que a retirada de ambas tem um efeito pequeno no desempenho.

Logo, depois de analisados todos os resultados de f^2 , a conclusão é que o estilo racional, o dependente e o evitador possuem um poder de explicação maior sobre a criatividade e sobre a efetividade da implementação da estratégia de marketing do que os demais estilos. Como informado anteriormente, uma explicação para isto é que ao desenvolver e implementar estratégias, os gestores precisam focar em sua capacidade analítica, com o apoio dos demais envolvidos no processo, evitando a procrastinação das decisões. Contudo, isto não significa que os gestores não usem a sua intuição e a espontaneidade nas decisões.

Além disto, a criatividade e a efetividade implementação da estratégia possuem um maior poder de explicação sobre o desempenho organizacional em comparação com seus demais antecedentes. Isto significa que os gestores que buscam aumentar seu desempenho devem focar na criatividade e na efetividade da estratégia. Contudo, se quiserem desenvolver estratégias mais criativas e implementadas de maneira efetiva, devem focar em decisões racionais, com o apoio das pessoas e sem evitar a tomada de decisão.

5.6.5 Análise do Q^2 e q^2

Após avaliado o tamanho dos efeitos, iniciou o *quinto passo* para avaliação do modelo estrutural, a análise da relevância preditiva do modelo por meio do Q^2 de Stone- Geisser. Para isto, foi feito o procedimento de *Blindfolding* do SmartPLS para as variáveis dependentes do modelo, ou seja, para a criatividade, a efetividade e o desempenho. O parâmetro utilizado neste estudo foi de valores Q^2 maiores que zero ($Q^2>0$), que refere-se à diferença entre os pontos de dados originais omitidos e os previstos. Como resultado, o Q^2 das 3 variáveis dependentes foram 0,05 (criatividade), 0,16 (efetividade) e 0,07 (desempenho), portanto, pode-se dizer que o modelo preditivo de cada uma das variáveis dependentes tem relevância preditiva.

Partindo dos valores de Q^2 , pode ser verificado o tamanho do efeito q^2 que refere-se ao impacto relativo da relevância preditiva Q^2 , sendo este o *sexto e último passo* para a avaliação do modelo estrutural. Ele foi feito de modo semelhante ao tamanho do efeito f^2 para avaliar o R^2 , omitindo cada uma das variáveis

independentes, uma por vez. Portanto, foram rodados 7 modelos diferentes através do procedimento *Blindfolding* para fins de comparação com os valores do Q^2 do modelo completo.

Para calcular o q^2 foi utilizada a fórmula $\frac{(Q^2_{incluído} - Q^2_{excluído})}{(1 - Q^2_{incluído})}$ com base no valor do Q^2 do modelo completo (incluindo a variável a ser analisada) e o valor do Q^2 quando da exclusão desta variável. A referência utilizada neste estudo para avaliar o q^2 foram os valores de 0,02 (relevância preditiva pequena), 0,15 (relevância preditiva média) e 0,35 (relevância preditiva grande). O resultado referente ao Q^2 do modelo completo e o q^2 de cada variável (se omitida do modelo) pode ser visualizado na tabela a seguir:

TABELA 44 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS – VALORES DE Q^2 e q^2

CONSTRUTOS	Q^2	q^2 (por variável impactada)		
		CRIATIVIDADE	DESEMPENHO	EFETIVIDADE
ESTILO RACIONAL		0,015	0,000	0,059
ESTILO INTUITIVO		0,001	0,002	0,002
ESTILO DEPENDENTE		0,011	0,001	0,013
ESTILO ESPONTANEO		0,004	0,002	0,004
ESTILO EVITADOR		0,014	0,002	0,049
CRIATIVIDADE	0.054		0,011	
EFETIVIDADE	0.164		0,015	
DESEMPENHO	0.077			

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Observa-se com base nos resultados apresentados que a retirada dos estilos, um a um, não impactou no valor de Q^2 do desempenho pois os valores de q^2 foram muito abaixo de 0,02. Contudo, os estilos racional, dependente e evitador demonstraram ter efeito (embora bem pequeno) na criatividade quando retirados individualmente, porém, não ocorreu o mesmo para o estilo intuitivo e o espontâneo. Os melhores valores do q^2 foram do estilo racional e do evitador na efetividade, onde percebe-se que o tamanho do efeito na capacidade preditiva dessas duas variáveis estão entre pequenos e médios. Além disto o estilo dependente, demonstrou ter um efeito (embora bem pequeno). Contudo, o estilo intuitivo e espontâneo demonstraram ter pouca capacidade preditiva da efetividade da implementação da estratégia.

Por fim, os valores de q^2 após a retirada da variável de criatividade e efetividade, uma por vez, demonstraram impactar muito pouco a capacidade preditiva do desempenho. Ainda assim, são as únicas variáveis antecedentes do desempenho

que apresentaram valores superiores a 0,01, portanto, pode-se dizer que é mais preciso prever o desempenho com estas variáveis.

Em uma análise rápida dos resultados percebe-se que é mais preciso prever a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia por meio do estilo racional, dependente e evitador do que por meio dos demais estilos. Isto provavelmente ocorre porque o processo da formulação e implementação exige alta capacidade analítica e alto grau de interação entre os envolvidos e porque a procrastinação das decisões demonstra impactar de forma negativa a criatividade e a efetividade, o que significa que estes processos deixam de ser executados. Além disto, a criatividade e efetividade demonstraram prever melhor o desempenho, o que é coerente, visto que os estilos demonstram precisar estar alinhados aos processos organizacionais para impactar os resultados.

5.6.6 Resultados do teste de controle

Depois de finalizadas todas as análises do modelo estrutural foram verificados os efeitos da variável de controle “turbulência do ambiente – COVID 19”. A amostra foi dividida em 5 grupos (de acordo com as respostas possíveis) baseados nas questões formuladas (que foram quatro). Desta forma foi possível avaliar se houve diferença no comportamento dos dados entre os grupos de empresas mais afetadas ou menos afetadas pela pandemia em cada variável do modelo estrutural. Conforme demonstrado na seção 3.6.7, para esta verificação, foi executado o teste de Bonferroni no software SPSS a fim de comparar as médias entre os grupos (em cada variável latente) e verificar se a diferença foi significativa a 5% ($p < 0,05$) (resultado pode ser visualizado na tabela do ANEXO 5).

A primeira questão analisada foi: “Como você considera que a Pandemia do Covid-19 afetou a sua empresa este ano?”. Observa-se os seguintes resultados na comparação de médias entre os pares de respostas possíveis nos grupos de respondentes: 1) Não apresentou diferenças significativas para os estilos de decisão; 2) Houve diferenças significativas entre grupos para a criatividade e para a efetividade da implementação da estratégia; 3) Houve diferenças significativas entre dois pares de grupos para o desempenho.

Depois da análise da primeira questão foram verificados os resultados para a segunda questão: “Em comparação ao ano anterior, como você considera o

desempenho atual da sua empresa?”. Observa-se os seguintes resultados na comparação de médias entre os pares de respostas possíveis nos grupos de respondentes: 1) Houve diferenças significativas entre as médias de grupos para o estilo espontâneo e o evitador; 2) Houve diferenças significativas entre grupos para a criatividade e efetividade da implementação da estratégia; 3) Houve diferenças significativas entre dois grupos para o desempenho.

Depois da análise da segunda questão foram verificados os resultados para a terceira questão: “Como você considera que a pandemia do Covid-19 afetou a estratégia de marketing adotada pela sua empresa?”. Observa-se os seguintes resultados na comparação de médias entre os pares de respostas possíveis nos grupos de respondentes: 1) Houve diferenças significativas entre as médias de respostas para o estilo dependente e o racional; 2) Houve diferenças significativas entre grupos para a criatividade e a efetividade; 3) A variável do desempenho não apresentou diferenças significativas.

Por fim, foi feita a análise da última questão a respeito do impacto da pandemia: “Como você considera que a pandemia do Covid-19 afetou a sua tomada de decisões na empresa?”. Observa-se os seguintes resultados na comparação de médias entre os pares de respostas possíveis nos grupos de respondentes: 1) Houve diferenças significativas somente na média dos grupos para o estilo espontâneo; 2) Nas demais variáveis do modelo (outros estilos, criatividade, efetividade e desempenho) não houve diferenças significativas.

Visto os resultados da variável de controle, pode-se dizer alguns estilos de tomada de decisão, a criatividade, a efetividade e o desempenho tiveram variações nos resultados quando os pares de grupos foram comparados. Isto significa que o comportamento destas variáveis foi diferente entre os grupos. Devido a isto pode-se dizer que alguns aspectos da pandemia do COVID-19 possivelmente possam ter influenciado as respostas dos gestores participantes desta pesquisa, então, sugere-se cautela na generalização dos resultados.

Esta foi a última fase de análise de dados, sendo assim, passa-se à conclusão desse trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar qual o impacto dos estilos de tomada de decisão do gestor na criatividade e na efetividade da implementação da estratégia de marketing e por consequência no desempenho organizacional. Para que esse objetivo fosse atingido, foram delimitados quatro objetivos específicos os quais são discutidos a seguir.

O primeiro objetivo específico foi verificar a influência dos estilos de tomada de decisão do gestor no desempenho organizacional. Ao contrário do que foi previsto, os estilos de tomada de decisão dos gestores (seja ele racional, intuitivo, dependente, espontâneo e evitador) não exerceram efeitos diretos significativos no desempenho organizacional das empresas pesquisadas, no modelo completo proposto.

Contudo, alguns estilos demonstraram que podem influenciar o desempenho nos modelos alternativos, o que demonstra que este resultado não deve ser generalizado para outros contextos. Em especial, o estilo racional e o dependente demonstraram que podem exercer influência positiva no desempenho, enquanto o evitador pode exercer uma influência negativa. Isto significa que os gestores que desenvolverem a sua capacidade analítica e de comunicação podem tomar decisões que favoreçam o desempenho da empresa. Em contrapartida, se estes gestores constantemente evitarem a tomada de decisões poderão prejudicar os resultados organizacionais.

Vale destacar, que embora o estilo intuitivo e o espontâneo não tenham demonstrado influência positiva no desempenho no referido estudo, não deve ser descartada a possibilidade de existir esta influência em outros contextos, visto que os gestores utilizam, inevitavelmente, a intuição e as decisões espontâneas no dia a dia organizacional. Portanto, é importante ter cautela em suas decisões para não agir de maneira equivocada e causar impactos no desempenho.

Assim, os resultados levam à conclusão de que os estilos de tomada de decisão dos gestores são fatores individuais que podem causar algum impacto no desempenho organizacional, conforme alguns estudos anteriores já haviam destacado (Oyewobi, Windapo, Rotimi (2016) e Matzler, Uzelac, Bauer (2014).

O segundo objetivo específico referia-se à verificação da influência dos estilos de tomada de decisão do gestor na criatividade de marketing e na efetividade da implementação da estratégia. Os resultados apresentados demonstraram que o estilo

racional, dependente e evitador tem influência significativa na criatividade e na efetividade da implementação da estratégia. A conclusão a que se chega é que um maior nível de decisões racionais, uma maior interação dos envolvidos nas decisões e uma menor proporção de decisões evitadas possibilitará mais criatividade e/ou efetividade na implementação da estratégia de marketing.

Isto pode ser explicado porque as pessoas que possuem um estilo mais racional são mais analíticos e reflexivos e procuram um conhecimento amplo para tomar decisões e as pessoas que tem um estilo dependente tem maior interação e comunicação com sua equipe e/ou sócios possibilitando adquirir novos insights que podem favorecer a criatividade e a efetividade da estratégia. Já aqueles que evitam a tomada de decisões acabam procrastinando e atrasando os processos organizacionais e conseqüentemente impactando de forma negativa a criatividade e a efetividade da implementação.

Apesar dos estilos intuitivo e espontâneo não terem apresentado uma influência significativa na criatividade e na efetividade da implementação, não se descarta a possibilidade destas relações serem significativas em outros contextos, visto que alguns estudos encontraram relações significativas com outras variáveis estratégicas (Matzler, Uzelac, Bauer (2014) e Ghazi e Hu (2016)).

Os resultados deste estudo também contribuem para este entendimento visto que os gestores se consideram um pouco intuitivos o que indica que eles usam a sua intuição nas tomadas de decisões. Logo, as estratégias desenvolvidas possivelmente também envolveram o seu estilo intuitivo. Também vale destacar, que o estilo espontâneo demonstrou ter uma relação positiva com a criatividade e a efetividade, embora não significativa, e isto também indica que os gestores que são espontâneos em suas decisões poderão desenvolver estratégias mais criativas e efetivamente implementadas.

Os resultados apresentados dos dois primeiros objetivos demonstram a importância de fatores individuais do gestor quando se refere à criatividade, à efetiva implementação da estratégia de marketing e ao desempenho organizacional. Embora não sejam todos os estilos que tenham apresentado influências significativas, o estilo racional, dependente e evitador demonstraram que são alguns destes fatores individuais que podem impactar os processos e os resultados organizacionais. Isto está coerente com o que foi apontado pela Teoria do *Upper Echelons* (ou Alto Escalão)

a qual considera que a organização é reflexo de seus altos executivos (HAMBRICK; MASON, 1984).

O terceiro objetivo específico era verificar o impacto da criatividade de marketing e da efetividade da implementação da estratégia de marketing no desempenho organizacional. Os resultados deste estudo demonstraram que 20% do desempenho é explicado pela criatividade da estratégia de marketing e 24% do desempenho é explicado pela efetividade da implementação da estratégia de marketing, o que comprova a importância da criatividade e da efetividade da implementação para o desempenho organizacional.

Isto está coerente com o que já foi apontado na literatura (ex: Slater, Hult, Olson (2010), Naeem et al. (2011), Morgan, Katsikeas, Vorhies (2012)) de que estratégias mais criativas e a implementação efetiva da estratégia de marketing contribui para uma melhoria no desempenho. Isto leva a conclusão de que a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia de marketing realmente favorecem a diferenciação e podem ajudar as organizações a alcançar melhores resultados.

O quarto objetivo específico era analisar o efeito mediador da criatividade de marketing e da efetividade da implementação da estratégia na relação entre os estilos de tomada de decisão do gestor e o desempenho organizacional. Os resultados demonstraram que a efetividade da implementação da estratégia medeia parcialmente a relação entre os estilos (racional e evitador) e o desempenho. Isto quer dizer que a efetividade da implementação tem o poder de explicar parcialmente como estes estilos influenciam o desempenho.

Além disto, embora a criatividade não tenha apresentado uma mediação significativa neste estudo para o estilo racional e evitador, ela demonstrou que pode ser um mediador na relação destes estilos com o desempenho em outros contextos, pois atende as três premissas de Baron e Kenny (1986) (relações significativas entre $VI \Rightarrow VD$, $VI \Rightarrow VM$ e $M \Rightarrow VD$). Assim, ao calcular o *tamanho do efeito indireto* (ou VAF - *variance accounted for*) percebe-se que 32% das vezes em que a relação estilo racional-desempenho acontece e 24% das vezes nas quais é observada a relação estilo evitador-desempenho, elas são mediadas pela criatividade.

Quanto aos demais estilos, a mediação da criatividade e da efetividade não foi confirmada para o estilo intuitivo e o espontâneo. Isto pode ser justificado principalmente por não apresentarem correlações significativas diretas com as demais variáveis, nos modelos alternativos, no referido estudo. Entretanto, para o estilo

dependente observou-se que existe a mediação conjunta da criatividade e da efetividade, visto que o efeito indireto total deste estilo foi significativa no desempenho. Esta mesma situação pode ser notada para os estilos racional e evitador. Logo, parte do efeito destes estilos do gestor de tomar decisões só resultará em uma variação de desempenho por meio da mediação em conjunto (criatividade e efetividade).

Isto é coerente com o apontado na literatura de que a formulação e implementação da estratégia devem ser feitas em conjunto, visto que estas atividades interagem, ou seja, um resultado de marketing específico não pode ser atribuído a um independentemente do outro (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001). Sendo assim, embora a mediação da criatividade e da efetividade não tenha sido confirmada para todos os estilos, argumenta-se que ela continua sendo uma possibilidade dado que eles podem influenciar o desempenho individualmente em modelos alternativos.

Os resultados encontrados da mediação são coerentes com alguns estudos anteriores que encontraram variáveis mediadoras entre os estilos de tomada de decisão e o desempenho (ex. Oyewobi, Windapo, Rotimi (2016) e Matzler, Uzelac, Bauer (2014)). Logo, a mediação da criatividade e da efetividade da implementação na relação dos estilos e o desempenho é um indício de que o modo como os gestores tomam decisões pode impactar o resultado organizacional quando existem processos organizacionais envolvidos.

Portanto, conclui-se que os aspectos organizacionais da criatividade e da efetividade da implementação da estratégia de marketing são complementados pelos aspectos individuais do tomador de decisões (seu estilo) para atingir melhores resultados de desempenho. Assim, um maior alinhamento entre esses fatores pode permitir alcançar o sucesso das atividades de marketing e contribuir com o resultado organizacional. Logo, percebe-se que os gestores devem tomar decisões alinhadas com a estratégia de marketing para que se obtenham estes resultados.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A principal contribuição teórica deste estudo foi adicionar uma nova abordagem (estilos de tomada de decisão) à literatura de marketing ao confirmar que, o que foi apontado pela Teoria do *Upper Echelons* (ou Alto Escalão) de que os resultados organizacionais (escolhas estratégicas e desempenho) são parcialmente previstos pelas características de seus gestores (HAMBRICK; MASON, 1984), é uma

possibilidade real, visto que alguns estilos demonstraram influenciar processos e resultados organizacionais. Assim, foi exposto que os estilos de tomada de decisão quando alinhados aos processos de criatividade e efetividade da implementação da estratégia de marketing podem contribuir com o desempenho organizacional, dependendo do contexto.

Este estudo baseou-se nos trabalhos de Scott e Bruce (1995) e de Slater, Hult e Olson (2010) articulando os conceitos dos estilos, da criatividade, da efetividade e do desempenho em um mesmo modelo, testando empiricamente estas hipóteses. A abordagem de Scott e Bruce (1995), pouco explorada na literatura de marketing, demonstrou que pode ser uma boa forma de medição para os construtos dos estilos de tomada de decisão, contribuindo para o entendimento dos processos organizacionais da criatividade e efetividade da implementação da estratégia de marketing e do desempenho organizacional.

Os resultados encontrados reforçam os argumentos de alguns autores de que fatores individuais podem influenciar o desempenho da organização (Oyewobi, Windapo, Rotimi (2016)), a criatividade da estratégia (Andrews, Smith (1996)) e a efetividade da implementação (Noble e Mokwa (1999)). Contudo, acrescenta-se a informação de que que não são todas as características do indivíduo que podem exercer esta influência, conforme demonstrado neste estudo. Isto vai depender do contexto e do processo que está sendo verificado. Portanto, este estudo reconhece o importante papel do gestor nas organizações atendendo a necessidade de verificar aspectos do seu comportamento quando se trata da tomada de decisão estratégica de marketing (WIERENGA, 2011; MORGAN et al., 2019), mas também reconhece que existem fatores individuais que podem não impactar na organização.

A segunda contribuição teórica deste estudo foi com o conhecimento do comportamento dos gestores nas micro, pequenas e médias empresas (PMEs), dado que os estudos sobre a eficiência de marketing em PMEs geralmente não deram muita atenção para o tomador de decisões (GILMORE; CARSON, 2018). Visto que há uma crescente conscientização sobre as práticas de marketing e a melhoria do desempenho das PMEs (FRANCIONI; MUSSO; CIOPPI, 2015; LAGAT; FRANKWICK, 2017), apesar de muitas destas empresas falharem na execução das suas estratégias de marketing (JOCUMSEN, 2004), este estudo propôs o teste de um modelo estrutural que integra perspectivas organizacionais (focadas no marketing) e comportamentais (focadas no estilo do gestor) como provedores de desempenho organizacional.

Além disto, ao reconhecer o relevante papel das decisões estratégicas de marketing na contribuição para a vantagem competitiva das PMEs para alcançar melhores resultados organizacionais (BROOKSBANK et al., 2003; JOCUMSEN, 2004; BOCCONCELLI et al., 2016), e também a dificuldade enfrentada por estas empresas na crise do COVID-19, este estudo buscou averiguar se o estilo do gestor impacta na criatividade de marketing e na efetividade da implementação da estratégia e o seu impacto no desempenho organizacional.

Assim, a terceira contribuição teórica deste estudo foi identificar que alguns estilos de tomada de decisão dos gestores de PMEs podem impactar o desempenho quando associados aos processos organizacionais da criatividade e da efetividade da implementação da estratégia de marketing. O significado dessa contribuição é que, em PMEs, não se pode afirmar que os estilos de tomada de decisão, isoladamente, geram maior desempenho, mas se estes estiverem alinhados ao processo organizacional da criatividade e da efetividade o desempenho pode ser significativamente impactado.

Realizou-se essa contribuição ao se articular que os estilos de tomada de decisão não produzem toda sua influência sobre o desempenho de forma direta, mas por meio da criatividade e da efetividade, estendendo-se os resultados encontrados em alguns estudos (ex. Oyewobi, Windapo, Rotimi (2016) e Matzler, Uzelac, Bauer (2014)).

Por fim, a última contribuição a ser apontada, é que este estudo identificou que a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia de marketing devem ser trabalhadas em conjunto, o que é coerente com o apontado na literatura de que a formulação e a implementação da estratégia devem estar alinhadas visto que elas interagem (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001). Sendo assim, este estudo corrobora com a ideia de uma perspectiva integrada dos aspectos de formulação e implementação (CESPEDES; PIERCY, 1996).

Em suma, o resultado desta dissertação contribui com a literatura de marketing, ao incluir aspectos da criatividade e efetividade da implementação da estratégia, e com o entendimento do aspecto comportamental do gestor, através dos estilos de tomada de decisão, demonstrando que aspectos individuais podem ajudar a prever o desempenho da empresa (confirmando um aspecto da Teoria do *Upper Echelons*). Também contribui para a literatura de PMEs com aspectos organizacionais (de marketing) e individuais (do gestor) e com a suposição de que os estilos devem ser

associados aos aspectos organizacionais para impactarem o desempenho, e por fim, contribui com a perspectiva integrada de aspectos relacionados à formulação e à implementação da estratégia de marketing, demonstrando que ela reflete melhor a realidade.

Em termos gerais, este estudo desenvolveu um modelo que compreende fatores organizacionais e comportamentais que favorecem o desempenho da empresa, fornecendo subsídios para a literatura que traz a discussão dessa área e trazendo resultados empíricos que podem servir de suporte para novos entendimentos. Com base nos resultados demonstrados, percebeu-se a importância do modo que os gestores tomam decisões e a relevância da criatividade e da efetividade da estratégia de marketing na realidade organizacional o que ajudou no entendimento destes aspectos e resolveu questões que ainda não estavam muito claras sobre eles na literatura.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Este estudo contribui com a prática de marketing em PMEs de diversas maneiras, mas de modo geral, a maior vantagem é que o conhecimento aqui desenvolvido pode servir como fonte de informação para os gestores destas empresas aperfeiçoarem suas escolhas, minimizarem riscos e erros e desenvolverem estratégias de marketing mais competitivas.

Em primeiro lugar, percebe-se com base nos resultados encontrados que os gestores mais racionais e que se comunicam mais com suas equipes ou sócios contribuem com o desenvolvimento de estratégias de marketing mais criativas e efetivamente implementadas. Em contrapartida, aqueles gestores que evitam a tomada de decisão causam um efeito negativo na criatividade e no sucesso da implementação das suas estratégias. Consequentemente, a maneira com a qual os gestores tomam decisões demonstra ser um fator influente no desempenho da organização, mesmo que indiretamente.

Dessa forma, percebe-se que as empresas podem ter seu desempenho impactado pela maneira que os seus gestores tomam decisões, principalmente quando ela está alinhada ao processo criativo e de implementação efetiva da estratégia de marketing. Isto significa que os gestores que desenvolverem a sua capacidade analítica e de comunicação e que tiverem menor incidência de decisões

evitadas, tomando assim decisões racionais e com a ajuda de sua equipe, podem criar estratégias mais criativas, implementá-las com mais efetividade, melhorando assim o desempenho organizacional.

Esta realidade pode ser vista nos resultados encontrados desta pesquisa. Ao observar os gestores das empresas pesquisadas podemos perceber que eles são altamente racionais nas suas tomadas de decisões, mas que também usam da sua intuição, eles buscam frequentemente a ajuda de outras pessoas para decidir questões importantes e não costumam evitar a tomada de decisões ou agir de modo espontâneo frequentemente. Também percebe-se que eles são altamente instruídos e suas empresas atuam a bastante tempo no mercado, demonstrando certa solidez nas suas convicções. Percebe-se ainda que a maior parte destes gestores considera suas estratégias um pouco criativas e bem implementadas, demonstrando terem certa satisfação com o desempenho embora acreditem que há muito a melhorar.

Sendo assim infere-se que as PMEs pesquisadas são mais sólidas, possuem gestores mais racionais e que evitam menos a tomada de decisão, mas que também utilizem da sua intuição e da ajuda de outras pessoas pra tomar decisões. Conseqüentemente, a realidade dos seus gestores fez com que estas empresas desenvolvam estratégias mais criativas e efetivamente implementadas que impactam no desempenho organizacional.

Em segundo lugar, este conhecimento foi vantajoso para os gestores de micro, pequenas e médias empresas (PMEs) que geralmente falham em suas estratégias de marketing. Dado que as decisões estratégicas de marketing podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva a longo prazo e para o sucesso das organizações, este estudo verificou que a criatividade na estratégia e a efetividade da sua implementação podem contribuir com um desempenho superior. Sendo assim, os gestores destas empresas devem dedicar-se no desenvolvimento de estratégias mais criativas de marketing e monitorá-las constantemente para garantir a efetividade da sua implementação e isto poderá trazer melhores resultados.

Visto que que o estilo racional, dependente e evitador demonstraram ser precursores da criatividade e da efetividade na implementação, uma forma de desenvolver estratégias mais criativas e efetivamente implementadas é os gestores entenderem se estão sendo mais racionais, mais dependentes ou evitadores em suas tomadas de decisão. Sabendo identificar e entender isto podem promover a criatividade e a efetividade de suas estratégias de marketing, e por consequência, isto

poderá ajudar no desempenho da empresa. Isto é, os gestores podem contribuir no processo criativo e na implementação efetiva da estratégia de marketing com base neste entendimento.

Além disto, embora a literatura destaque que o marketing das PMEs é casual e informal por causa da maneira aleatória e caótica que seus gestores e proprietários fazem negócios e tomam decisões, os resultados deste estudo demonstraram que estes gestores podem ser muito racionais em suas decisões. Contudo, isto não significa que eles não usam a sua intuição e a espontaneidade nas decisões, pois elas não são dissociadas do seu processo de decisão. Sendo assim, os gestores podem se permitir a confiar em sua intuição e serem espontâneos em suas decisões para promover a criatividade e a efetividade de suas estratégias de marketing.

Em terceiro e último lugar, este estudo contribui para analisar estes aspectos também em períodos de crise, como a da pandemia do COVID-19. Os resultados demonstraram que as empresas que informaram ter um desempenho mais satisfatório no ano anterior à crise, não foram muito prejudicadas pela pandemia no ano subsequente, e as que relataram ter um desempenho menos satisfatório no ano anterior foram as mais prejudicadas pela pandemia.

Além disto, os resultados demonstraram que as empresas que utilizaram estratégias mais criativas no ano anterior tiveram um desempenho melhor na crise, assim como as empresas que implementaram com sucesso suas estratégias. Já aquelas que não implementaram bem suas estratégias de marketing no ano anterior perceberam piores ou nenhuma mudança no desempenho na fase de crise. Isto significa que as estratégias de marketing mais criativas e bem implementadas, mesmo em períodos de crise, podem ajudar a garantir maior vantagem competitiva e melhor do desempenho organizacional.

Em suma, o presente estudo contribui com o conhecimento para gestores e empresários demonstrando a importância do alinhamento das decisões tomadas e das estratégias desenvolvidas. Assim, conclui-se que os gestores precisam observar a maneira que tomam decisões, pois isto pode causar impacto na criatividade, na efetividade da implementação da estratégia de marketing e nos resultados organizacionais. Especialmente, eles precisam ser racionais, analisar atentamente as informações e opções disponíveis, pedir apoio quando necessário para sua equipe ou sócios e evitar a procrastinação das decisões, isto poderá ajudar no desenvolvimento de estratégias criativas e implementações mais efetivas das suas estratégias de

marketing, que por consequência poderão contribuir com melhores resultados de desempenho.

6.3 LIMITAÇÕES

Algumas limitações desta pesquisa precisam ser apontadas e serão descritas em cinco partes.

Primeiramente, pontua-se que o modelo conceitual se limitou na análise a partir de uma perspectiva específica para os construtos, desconsiderando outras abordagens que possam existir. Conforme demonstrado no referencial teórico deste estudo, a abordagem dos estilos de tomada de decisão utilizada foi a de Scott e Bruce (1995), por corresponder de modo mais fidedigno à cognição do indivíduo. Contudo, esta abordagem pode não incorporar outros aspectos que fazem parte da tomada de decisão.

Além disto, também existem outras perspectivas que podem ser utilizadas para verificar a criatividade de marketing, a efetividade da implementação da estratégia e o desempenho. No entanto, este estudo se limitou à abordagem de Slater, Hult e Olson (2010) para verificação destas variáveis. Especialmente o construto desempenho organizacional, do qual a literatura possui diferentes formas de analisar, se limitou a apenas uma forma de mensuração.

Em segundo lugar, o campo de estudo também é uma limitação deste trabalho, pois ao se concentrar somente na análise de micro, pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de comércio e serviços os resultados estão limitados a este contexto. Assim, qualquer generalização, ainda que seja feita dentro do setor pesquisado deve ser feita com cautela.

Em terceiro lugar, pontua-se o tamanho e a configuração da amostra como uma limitação. Apesar do seu tamanho estar dentro dos parâmetros recomendados para o método PLS-SEM, a literatura aponta como regra geral um número entre 5 e 10 respondentes para cada indicador, o que configura pelo menos 195 respondentes. Visto que a amostra estudada ($n=206$) foi muito próxima deste número argumenta-se que isto pode ter sido uma das razões de algumas relações não se apresentarem significativas. Além disto, a maior parte da amostra se concentrou na região Sul brasileira, o que diverge com a população de PMEs no Brasil (maior parte se concentra

na região Sudeste). Sendo assim, também sugere-se cautela ao generalizar os resultados.

Em quarto lugar, o contexto de estudo dada a pandemia do COVID-19 também é vista como uma limitação. Considerando que os gestores das empresas responderam à pesquisa em meio à crise, e que a variável de controle identificou que existiriam variações nas médias das respostas de acordo com empresas mais ou menos impactadas pela pandemia, considera-se que em outros contextos os resultados podem ser diferentes.

Em quinto lugar, o fato das respostas terem sido fornecidas por apenas um respondente em cada empresa também é uma limitação, pois pode gerar o viés do método comum. Embora se tenha tido o cuidado para minimizar o viés (etapas processuais e estatísticas) não há certeza que o problema não ocorreu.

A partir do desenvolvimento desse estudo e baseado nestas limitações, percebe-se que existem possibilidades para novos estudos.

6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Inicialmente, sugere-se que a abordagem de Scott e Bruce (1995) para os estilos de tomada de decisão seja utilizada em novos estudos com as variáveis de criatividade e efetividade da implementação da estratégia de marketing em novos contextos, a fim de verificar como os estilos interagem com estes construtos em outras realidades, visto que não foram todos os estilos que demonstraram relações significativas neste estudo. Além disto, sugere-se que esta abordagem seja utilizada com outras variáveis de marketing que não foram exploradas no presente estudo.

Visto que este trabalho se limitou à abordagem de Scott e Bruce (1995) sugere-se que outras abordagens devam ser utilizadas para verificar os construtos dos estilos de tomada de decisão com as variáveis de criatividade e efetividade da implementação da estratégia ou outras variáveis de marketing. Assim poderá ser constatada qual a abordagem que melhor reflete a realidade. Além disto, sugere-se que outras perspectivas poderão ser utilizadas para mensurar a criatividade, a efetividade da implementação e, especialmente, o construto desempenho organizacional, com outras formas de mensuração.

Visto que este estudo se limitou a análise da relação direta ou indireta dos estilos com o desempenho, uma outra sugestão de pesquisa é analisar os estilos de

tomada de decisão como prováveis moderadores ou mediadores da relação dos processos de criatividade e efetividade da implementação da estratégia de marketing com o desempenho. Além disto, também sugere-se a inserção de novos mediadores no modelo proposto, a fim de analisar a interação dos estilos com o desempenho organizacional. Outros estudos também podem verificar fatores que antecedem os estilos de tomada de decisão.

Sugere-se também que possam ser feitas análises exploratórias com ênfase qualitativa a fim de verificar como os gestores avaliam as suas tomadas de decisões e como ocorre a sua interação com a criatividade e a efetividade da implementação da estratégia de marketing. Visto que este estudo se limitou a um recorte transversal para a coleta de dados, estudos futuros podem testar empiricamente a abordagem utilizada em estudos longitudinais e analisar a evolução dos estilos de tomada de decisão e as mudanças na criatividade e efetividade da implementação das estratégias adotadas pela organização.

Além disto, sugere-se que outros estudos podem utilizar amostras maiores, para replicar o modelo proposto e verificar se foi um erro de mensuração. Analisar estes construtos fora de períodos de turbulência, como a crise do COVID-19, também é uma possibilidade. Por fim, a replicação deste estudo com mais de um respondente da mesma empresa, pode minimizar o viés do método e fornecer dados mais sólidos.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, J.; SMITH, D. C. In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 2, p. 174–187, 1996.

ARMSTRONG, G. et al. **Marketing An Introduction**. 6. ed. Toronto: Pearson Canada Inc., 2017.

ARMSTRONG, M. **A Handbook of Management Techniques: A comprehensive guide to achieving managerial excellence and improved decision making**. 3. ed. London - Great Britain: Kogan Page Publishers, 2006.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BAKEWELL, C.; MITCHELL, V.-W. Male versus female consumer decision making styles. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 12, p. 1297–1300, 2006.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BLAUTH, M.; MAUER, R.; BRETTEL, M. Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 495–509, 2014.

BOAVISTA. **Pedidos de falência caem 16,0% em 2018**. Disponível em: <<https://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pedidos-de-falencia-caem-160-em-2018/>>.

BOCCONCELLI, R. et al. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 00, p. 1–28, 2016.

BROOKSBANK, R. et al. Marketing as a Determinant of Long-Run Competitive Success in Medium-Sized U.K. Manufacturing Firms. **Small Business Economics**, v. 20, n. 3, p. 259–272, 2003.

BROOKSBANK, R.; SUBHAN, Z.; MILLER, S. What differentiates successful strategic marketing among manufacturers in an emerging vs developed market? **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 30, n. 2, p. 309–332, 2018.

CARVALHO, A. L. Crowdsourcing: Soluções para a Covid-19. In: 13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo CLAV, **Anais...**2020.

CEPEL, M. et al. The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. **Journal of International Studies**, v. 13, n. 3, p. 248–263, 2020.

CESPEDES, F. V.; PIERCY, N. F. Implementing Marketing Strategy. **Journal of Marketing Management**, v. 12, p. 135–160, 1996.

CFA, C. F. de A. **MPEs são responsáveis por fomentar a economia no país**, 2019. . Disponível em: <<https://cfa.org.br/ancoras-da-economia/>>.

CHANG, M.-L.; WU, W.-Y. Revisiting Perceived Risk in the Context of Online Shopping: An Alternative Perspective of Decision-Making Styles. **Psychology and Marketing**, v. 29, n. 5, p. 378–400, 2012.

CHERMACK, T. J.; NIMO, K. The effects of scenario planning on participant decision-making style. **Human Resource Development Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 351–372, 2008.

CHILD, J.; HSIEH, L. H. Y. Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. **Journal of World Business**, v. 49, n. 4, p. 598–610, 2014.

CLOW, K.; JAMES, K. **Essentials of Marketing Research, Putting Research Into Practice**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc., 2014.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its implications for strategic management research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 05, p. 259–286, 2005.

CONNOR, P. E.; BECKER, B. W. Personal value systems and decision-making styles of public managers. **Public Personnel Management**, v. 32, n. 1, p. 155–180, 2003.

CORBETTA, P. The Survey. In: **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003. p. 117–163.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; SCHULTZ, R. L. Implementing strategic missions: effective strategic, structural and tactical choices. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 481–505, 1994.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc., 2009.

DATASEBRAE. **Perfil dos Pequenos Negócios**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

DAWES, J. The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research : Further Empirical Evidence. **Marketing Bulletin**, v. 10, n. 3, p. 65–75, 1999.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 368–396, 1996.

DRIVER, M. J. Individual decision making and creativity. In: STEVEN, K. (Ed.). **Organizational behavior**. Columbus, OH: Grid Publishing, 1979.

DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. E.; HUNSAKER, P. L. **The dynamic decision maker**. New York: Harper & Row, 1990.

DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUNSAKER, P. L. **The Dynamic Decision Maker: Five Decision Styles for Executive and Business Success**. Lincoln, NE: Excel Press - iUniverse.com, Inc, 1998.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. [s.l.: s.n.]

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANNELLA JR., A. A. **Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, And Boards**. New York: Oxford University Press, 2009.

FOX, T. L.; SPENCE, J. W. An examination of the decision styles of project managers: Evidence of significant diversity. **Information and Management**, v. 36, n. 6, p. 313–320, 1999.

FRANCIONI, B.; MUSSO, F.; CIOPPI, M. Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. **Management Decision**, v. 53, n. 10, p. 2226–2249, 2015.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 11 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FULLER, C. M. et al. Common methods variance detection in business research. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3192–3198, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>>.

GHAZI A, A. M.; HU, W. Impact of Individual Decision-Making Styles on Marketing Information System Based Decision-Making : An Empirical Study of Saudi Arabia Manufacturing Firms. **Journal of International Business Research and Marketing**, v. 1, n. 3, p. 27–39, 2016.

GHINGOLD, M.; JOHNSON, B. Technical knowledge as value added in business markets Implications for procurement and marketing. **Industrial Marketing**

Management, v. 26, n. 3, p. 271–280, 1997.

GILMORE, A. Entrepreneurial and SME marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 13, n. 2, p. 137–145, 2011.

GILMORE, A.; CARSON, D. SME marketing: efficiency in practice. **Small Enterprise Research**, v. 25, n. 3, p. 213–226, 2018.

GILMORE, A.; CARSON, D.; GRANT, K. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 1, p. 6–11, 2001.

GONZÁLEZ-BENITO, Ó.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 797–829, 2005.

GONZÁLEZ-BENITO, Ó.; GONZÁLEZ-BENITO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 3/4, p. 500–522, 2009.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F.; GABRIEL, M. L. D. da S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44–55, 2014.

HAIR JR, J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles, Londres, Nova Deli, Singapura, Washington DC: SAGE Publications, Inc, 2014.

HAIR JR, J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2ed. ed. Los Angeles - USA: SAGE Publications Inc., 2017.

HÅKONSSON, D. D. et al. Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs. **Long Range Planning**, v. 45, n. 2–3, p. 182–208, 2012.

HALEY, G. T.; HALEY, U. C. V. Boxing with shadows: competing effectively with the Overseas Chinese and Overseas Indian business networks in the Asian arena. **Journal of Organizational Change Management**, v. 11, n. 4, p. 301–320, 1998.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: An update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334–343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–

206, 1984.

HAMID, M. et al. Operating room scheduling by considering the decision-making styles of surgical team members: A comprehensive approach. **Computers e Operations Research**, v. 108, p. 166–181, 2019.

HARREN, V. A. A model of career decision making for college students. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 119–133, 1979.

HASHEM, T. N. Impact of managers emotional intelligence on marketing creativity in Jordan commercial banks. **Innovative Marketing**, v. 6, n. 3, p. 78–86, 2010.

HASSAN, M. U. et al. Impact of marketing strategy creativity on organizational performance via marketing strategy implementation effectiveness: Empirical evidence from Pakistani organizations. **Middle East Journal of Scientific Research**, v. 16, n. 2, p. 264–273, 2013.

HAYES, A. F. **Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis - A Regression- Based Approach**. 2 ed ed. New York: Guilford Press, 2018.

HOMBURG, C.; HOYER, W. D.; FASSNACHT, M. Service Orientation of a Retailer ' s Business Strategy: Dimensions , Antecedents , and Performance Outcomes. **Journal of Marketing**, v. 66, n. October, p. 86–101, 2002.

HOWARD, J. A. **Marketing: Comportamento do Administrador e do Comprador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

HSU, Y.-T.; HUANG, S.-P. K. Top management team characteristics, decision-making style, and organizational performance. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 30, p. 12099–12107, 2011.

HUNT, R. G. et al. Cognitive Style and Decision Making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 44, p. 436–453, 1989.

ISHAQ, M. I.; HUSSAIN, N. M. Creative Marketing Strategy and Effective Execution on Performance. **Revista de Administração de Empresas FGV**, v. 56, n. 6, p. 668–679, 2016.

JAIN, S. C. **Marketing and the Concept of Planning and Strategy**. 6. ed. USA: South-Western Educational Publishing, 2000.

JAMIAN, L. S.; SIDHU, G. K.; APERAPAR, P. S. A Conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles and organizational Effectiveness among Deans of Malaysian Public Universities. **International Journal of Education**, v. 6, n. 1, 2011.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53–70, 1993.

JOCUMSEN, G. How do small business managers make strategic marketing decisions? **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 5/6, p. 659–674, 2004.

KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar - Duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

KATSIKEAS, C. S. et al. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. March, p. 1–20, 2016.

KIM, C.; YANG, Z.; LEE, H. Cultural differences in consumer socialization: A comparison of Chinese-Canadian and Caucasian-Canadian children. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 10, p. 955–962, 2009.

KRASNIQI, B. A.; BERISHA, G.; PULA, J. S. Does decision-making style predict managers' entrepreneurial intentions? **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 9, n. 68, p. 2–15, 2019.

KUMAR, A.; VOHRA, A.; DANGI, H. K. Consumer decision-making styles and post purchase behaviour of poor for Fast Moving Consumer Goods. **International Journal of Consumer Studies**, v. 41, n. 2, p. 121–137, 2017.

KUMARN, J. I.; JORDAAN, Y.; VAN HEERDEN, G. The relationship between individual-level culture and consumer decision-making styles through consumer involvement. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 41, p. 112–120, 2018.

LAGAT, C.; FRANKWICK, G. L. Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms. **Journal Global Business Advancement**, v. 10, n. 3, p. 327–345, 2017.

LÖBLER, M. L. et al. Inventário de estilos de tomada de decisão: validação de instrumento no contexto brasileiro. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 17, n. 1, p. 214–236, 2019.

LOW, G. S.; MOHR, J. J. Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 70–88, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 6 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCH, J. G.; SIMON, H. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Editora, FGV, 1967.

MATZLER, K.; UZELAC, B.; BAUER, F. The role of intuition and deliberation for

exploration and exploitation success. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 3, p. 252–263, 2014a.

MATZLER, K.; UZELAC, B.; BAUER, F. Intuition's value for organizational innovativeness and why managers still refrain from using it. **Management Decision**, v. 52, n. 3, p. 526–539, 2014b.

MEIRELLES, D. S. E. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1, p. 119–136, 2006.

MENON, A. et al. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A model and a Test. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 18–40, 1999.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. June, p. 246–275, 1976.

MITTAL, B. Facing the Shelf: Four Consumer Decision-making Styles. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 29, n. 5, p. 303–318, 2017.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORGAN, N. A. et al. Research in marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 4–29, 2019.

MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. S. Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model And Empirical Assessment. **Journal of Marketing**, v. 68, n. January, p. 90–108, 2004.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 271–289, 2012.

NAEEM, B. et al. Do creative marketing strategy and its effective execution promote business performance? An empirical assessment. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 30, p. 12108–12113, 2011.

NAEEM, B.; NAWAZ, M. M.; ISHAQ, M. I. Implications of marketing strategy for prospectors, analyzers and defenders. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 4, p. 1527–1531, 2012.

NAYEEM, T.; CASIDY, R. Australian consumers' decision-making styles for everyday products. **Australasian Marketing Journal**, v. 23, n. 1, p. 67–74, 2015.

NETO, J. F. dos R. et al. As conexões entre orientação empreendedora,

capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 236–271, 2013.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. October, p. 57–73, 1999.

NUTT, P. C. Decision style and its impact on managers and management. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 29, n. 4, p. 341–366, 1986.

NUTT, P. C. Flexible Decision Styles and the Choices of Top Executives. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 5, p. 695–721, 1993.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance Implications of Fit among Business Strategy , Marketing Organization Structure and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49–65, 2005.

ORLANDI, L. B.; PIERCE, P. Analysis or intuition ? Reframing the decision-making styles debate in technological settings. **Management Decision**, v. 58, n. 1, p. 129–145, 2020.

OYEWOBİ, L. O. et al. Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: The moderating role of organisational characteristics. **Management Decision**, v. 54, n. 9, p. 2340–2366, 2016.

OYEWOBİ, L. O.; WINDAPO, A.; ROTIMI, J. O. B. Relationship between decision-making style, competitive strategies and organisational performance among construction organisations. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 14, n. 4, 2016.

PHILLIPS, S. D.; PAZIENZA, N. J.; FERRIN, H. H. Decision-making styles and problem-solving appraisal. **Journal of Counseling Psychology**, v. 31, n. 4, p. 497–502, 1984.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

POON, P. S.; EVANGELISTA, F. U.; ALBAUM, G. A comparative study of the management styles of marketing managers in Australia and the People’s Republic of China. **International Marketing Review**, v. 22, n. 1, p. 34–47, 2005.

RAMASESHAN, B.; ISHAK, A.; RABBANEE, F. K. The role of marketing managers ’ commitment and involvement in marketing strategy implementation.

Journal of Strategic Marketing, v. 21, n. 6, p. 465–483, 2013.

ROWE, A. J.; MASON, R. O. **Managing With Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1987.

RÜCKER, M. S. A Critical Evaluation of the Influence of Creative Thinking on Marketing Creativity. **Expert Journal of Marketing**, v. 5, n. 1, p. 10–16, 2017.

RUSS, F. A.; MCNEILLY, K. M.; COMER, J. M. Decision Making and Performance of Sales Managers : A Multi-Level Approach. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 16, n. 3, p. 1–15, 1996.

SANDELL, K. Olfactory cues and purchase behavior: consumer characteristics as moderators. **European Journal of Marketing**, v. 53, n. 7, p. 1378–1399, 2019.

SASHITTAL, H. C.; JASSAWALLA, A. R. Marketing implementation in smaller organizations: Definition, framework, and propositional inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 50–69, 2001.

SCASE, R.; GOFFEE, R. **The Real World of the Small Business Owner**. New York: Routledge, 2015.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Decision-Making Style : The Development and Assessment of a New Measure. **Educational and Psychological Measurement**, v. 55, n. 5, p. 818–831, 1995.

SEBRAE-SP. **Pequenos negócios já representam 30% do PIB**. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 fev. 2021.

SEBRAE. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados**, 2013. . Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil** Brasília - DF, 2016. . Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

SEBRAE. **Pequenas e Médias Empresas no Brasil: conceito e principais instituições de Apoio aos Pequenos Negócios** Observatório Internacional Sebrae, , 2018. . Disponível em: <<http://www.ois.sebrae.com.br/wp->

content/uploads/2012/11/Brasil.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 23 abr. 2020a.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 23 abr. 2020b.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Brasília - Os pequenos negócios respondem,presidente do Sebrae%2C Luiz Barretto.>>. Acesso em: 23 abr. 2020c.

SEBRAE. **Observatório MPE**, 2020d. .

SIDDIQUE, C. M.; SIDDIQUE, H. F. Antecedents and consequences of managerial decision-making styles in the Arabian Gulf. **Management Research Review**, 2019.

SIDDIQUE, C. M.; SIDDIQUE, H. F. Antecedents and consequences of managerial decision-making styles in the Arabian Gulf. **Management Research Review**, v. 43, n. 7, p. 811–845, 2020.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. São Paulo: Editora, FGV, 1965.

SLATER, S. F.; HULT, G. T. M.; OLSON, E. M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 551–559, 2010.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 1055–1067, 2001.

SPICER, D. P.; SADLER-SMITH, E. An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 2, p. 137–149, 2005.

THORPE, E. R.; MORGAN, R. E. In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 5/6, p.

659–677, 2007.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Processo De Estratégia De Marketing - a Criatividade Como Um Dos Seus Resultados. **Faces: Revista de Administração**, v. 10, n. 1, p. 57–71, 2011.

TORRES, P.; AUGUSTO, M. The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 2, n. 1, p. 10–14, 2017.

ÜLGEN, B.; SAĞLAM, M.; TUĞSAL, T. Managers' Personality Traits Over Management Styles and Decision-Making Styles. **International Journal of Commerce and Finance**, v. 2, n. 1, p. 125–136, 2016.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119–140, 2010.

VARGAS, R. V. Utilizando a programação multicritério (analytic hierarchy process - ahp) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. In: PMI Global Congress North America, Washington - DC - EUA. **Anais...** Washington - DC - EUA: 2010.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.

WADDEN, J. D. Marketing creativity: the influence of personal and proximal work factors on creative activity. **Marketing Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 70–80, 2011.

WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 15–33, 1987.

WANG, Y. et al. Marketing innovations during a global crisis : A study of China firms ' response to COVID-19. **Journal of Business Research**, v. 116, n. May, p. 214–220, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>>.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10–32, 2020.

WESLEY, S.; LEHEW, M.; WOODSIDE, A. G. Consumer decision-making

styles and mall shopping behavior: Building theory using exploratory data analysis and the comparative method. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 5, p. 535–548, 2006.

WIERENGA, B. Managerial decision making in marketing: The next research frontier. **International Journal of Research in Marketing**, v. 28, n. 2, p. 89–101, 2011.

WIERENGA, B.; VAN BRUGGEN, G. H. The integration of marketing problem-solving modes and marketing management support systems. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 3, p. 21–37, 1997.

WILLIAMS, G. A.; MILLER, R. B. Change the way you persuade. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 1–12, 2002.

WOODS, J. A.; DANES, S. M.; UHALT, J. The Impact of Customer Orientation and Family Decision-Making Style on Family Business Performance. **Journal of Enterprising Culture**, v. 27, n. 2, p. 147–176, 2019.

YANG, M.; GABRIELSSON, P. Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 147–160, 2017.

ANEXO 1 - ESCALAS ORIGINAIS EM INGLÊS

Decision-Making Styles			
<p>ESCALA ORIGINAL - ESTILOS DE TOMADA DE DECISAO (Scott e Bruce, 1995)</p>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making decisions. I make decisions in a logical and systematic way. My decision making requires careful thought. When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal. When making decisions, I rely upon my instincts. When I make decisions, I tend to rely on my intuition. I generally make decisions that feel right to me. When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it. When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions. I often need the assistance of other people when making important decisions. I rarely make important decisions without consulting other people. If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions.</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>I use the advice of other people in making my important decisions. I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions. I avoid making important decisions until the pressure is on. I postpone decision making whenever possible. I often procrastinate when it comes to making important decisions. I generally make important decisions at the last minute. I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy. I generally make snap decisions. I often make decisions on the spur of the moment. I make quick decisions. I often make impulsive decisions. When making decisions, I do what seems natural at the moment.</p> </td> </tr> </table>	<p>I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making decisions. I make decisions in a logical and systematic way. My decision making requires careful thought. When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal. When making decisions, I rely upon my instincts. When I make decisions, I tend to rely on my intuition. I generally make decisions that feel right to me. When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it. When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions. I often need the assistance of other people when making important decisions. I rarely make important decisions without consulting other people. If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions.</p>	<p>I use the advice of other people in making my important decisions. I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions. I avoid making important decisions until the pressure is on. I postpone decision making whenever possible. I often procrastinate when it comes to making important decisions. I generally make important decisions at the last minute. I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy. I generally make snap decisions. I often make decisions on the spur of the moment. I make quick decisions. I often make impulsive decisions. When making decisions, I do what seems natural at the moment.</p>
<p>I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making decisions. I make decisions in a logical and systematic way. My decision making requires careful thought. When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal. When making decisions, I rely upon my instincts. When I make decisions, I tend to rely on my intuition. I generally make decisions that feel right to me. When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it. When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions. I often need the assistance of other people when making important decisions. I rarely make important decisions without consulting other people. If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions.</p>	<p>I use the advice of other people in making my important decisions. I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions. I avoid making important decisions until the pressure is on. I postpone decision making whenever possible. I often procrastinate when it comes to making important decisions. I generally make important decisions at the last minute. I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy. I generally make snap decisions. I often make decisions on the spur of the moment. I make quick decisions. I often make impulsive decisions. When making decisions, I do what seems natural at the moment.</p>		

Marketing Strategy Creativity	
<p>ESCALA ORIGINAL- CRIATIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING (Slater, Hult e Olson, 2010)</p>	<p>Compared to our competitors, our marketing strategy is dull.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is fresh.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is conventional.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is novel.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is usual.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is unique.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is commonplace.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is innovative.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is nothing special.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is revolutionary.</p>

Strategy Implementation Effectiveness	
<p>ESCALA ORIGINAL- EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING (Slater, Hult e Olson , 2010)</p>	<p>Our marketing strategy was effectively implemented.</p> <p>Our implementation effort on this marketing strategy was disappointing.</p> <p>The implementation of our marketing strategy was generally considered to be a success.</p> <p>I personally think that the implementation of the marketing strategy was a success.</p> <p>The implementation of the marketing strategy was considered a success in my area.</p>

ESCALA ORIGINAL -
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
(Slater, Hult, Olson, 2010)

Performance

The overall performance of the business was below expectations last year.

The overall performance of the business last year exceeded that of our maior competitors.

Top management was satisfied with the overall performance of the business last year.

We have much room to improve the overall performance of the business.

Competitors respect the performance of this business.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO NO IDIOMA ORIGINAL INGLÊS

CONSTRUCT	DIMENSION	ITEMS
Decision Making Styles	Rational Style	1. I double-check my information sources to be sure.
		2. I have the right facts before making decisions.
		3. I make decisions in a logical and systematic way.
		4. My decision making requires careful thought.
		5. When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal.
	Intuitive Style	6. When making decisions, I rely upon my instincts.
		7. When I make decisions, I tend to rely on my intuition.
		8. I generally make decisions that feel right to me.
		9. When I make a decision, it is more importante for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it.
		10. When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions.
	Dependent Style	11. I often need the assistance of other people when making important decisions.
		12. I rarely make important decisions without consulting other people.
		13. If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions.
		14. I use the advice of other people in making my important decisions.
		15. I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions.
	Avoidant Style	16. I avoid making important decisions until the pressure is on.
		17. I postpone decision making whenever possible.
		18. I often procrastinate when it comes to making important decisions.
		19. I generally make important decisions at the last minute.
		20. I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy.
	Spontaneous Style	21. I generally make snap decisions.
		22. I often make decisions on the spur of the moment.
		23. I make quick decisions.
		24. I often make impulsive decisions.
		25. When making decisions, I do what seems natural at the moment.

Marketing Strategy Creativity	Marketing Strategy Creativity	<p>26. Compared to our competitors, our marketing strategy is dull.</p> <p>27. Compared to our competitors, our marketing strategy is fresh.</p> <p>28. Compared to our competitors, our marketing strategy is conventional.</p> <p>29. Compared to our competitors, our marketing strategy is novel.</p> <p>30. Compared to our competitors, our marketing strategy is usual.</p> <p>31. Compared to our competitors, our marketing strategy is unique.</p> <p>32. Compared to our competitors, our marketing strategy is commonplace.</p> <p>33. Compared to our competitors, our marketing strategy is innovative.</p> <p>34. Compared to our competitors, our marketing strategy is nothing special.</p> <p>35. Compared to our competitors, our marketing strategy is revolutionary.</p>
Strategy Implementation Effectiveness	Strategy Implementation Effectiveness	<p>36. Our marketing strategy was effectively implemented.</p> <p>37. Our implementation effort on this marketing strategy was disappointing.</p> <p>38. The implementation of our marketing strategy was generally considered to be a success</p> <p>39. I personally think that the implementation of the marketing strategy was a success.</p> <p>40. The implementation of the marketing strategy was considered a success in my area.</p>
Performance	Performance	<p>41. The overall performance of the business was below expectations last year.</p> <p>42. The overall performance of the business last year exceeded that of our major competitors.</p> <p>43. Top management was satisfied with the overall performance of the business last year.</p> <p>44. We have much room to improve the overall performance of the business.</p> <p>45. Competitors respect the performance of this business.</p>

ANEXO 3 - TRADUÇÃO COMPARATIVA ESCALAS - INGLÊS PARA O PORTUGUÊS

1. INGLÊS: ORIGINAL AUTORES

2. PRIMEIRO TRADUTOR

3. TRADUÇÃO AUTORA

4. SEGUNDO TRADUTOR

CONSTRUTO	ITENS
Estilo Racional	<p>I double-check my information sources to be sure Eu checo duas vezes minhas informações para me certificar. Eu checo duas vezes minhas fontes de informações para ter certeza. Para ter certeza, eu verifico minhas fontes de informações.</p>
	<p>I have the right facts before making decisions Eu tenho os fatos corretos antes de tomar decisões. Eu analiso os fatos direito antes de tomar uma decisão. Eu considero todos os fatos antes de tomar decisão.</p>
	<p>I make decisions in a logical and systematic way Eu tomo decisões de forma lógica e sistemática. Eu tomo decisões de uma forma lógica e sistemática. Para tomar decisão eu uso a maneira logica e sistemática.</p>
	<p>My decisions require careful thoughts. Minhas decisões demandam pensamentos cuidadosos. A minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa. Minha tomada de decisão demanda pensamentos atentos.</p>
	<p>When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal Ao tomar uma decisão, considero vários cenários para um objetivo específico. Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico. Antes de tomar uma decisão, considero diversas opções em termos de um objetivo específico.</p>
Estilo Intuitivo	<p>When making decisions, I rely upon my instincts Ao tomar uma decisão, eu confio em meus instintos. Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto. Para tomar uma decisão, dependo aos meus instintos.</p>
	<p>When I make decisions, I tend to rely on my intuition Ao tomar uma decisão, eu tendo a confiar na minha intuição. Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição. Tomo decisões com confiança na minha intuição.</p>
	<p>I generally make decisions that feel right to me Eu geralmente tomo decisões que parecem ser as corretas. Geralmente tomo decisões que me parecem certas. No entanto, eu tomo uma decisão, enquanto acho que é a certa.</p>
	<p>When I make a decision, it is more importante for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it. Quando eu tomo uma decisão, é mais importante que eu sinta que a decisão está correta do que ter razões racionais para isso. Quando tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão é correta do que ter uma razão racional para isso. Em tomar uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão é certa do que ter uma razão racional.</p>

	<p>When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions Quando tomo uma decisão, eu confio nos meus sentimentos e reações Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações Quando tomo uma decisão, eu confio aos meus sentimentos eternos e as reações.</p>
Estilo Dependente	<p>I often need the assistance of other people when making important decisions Eu costumo precisar da ajuda de outras pessoas para tomar decisões importantes Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas na tomada de decisões importantes. Frequentemente busco auxílio das outras pessoas no caso de tomar decisões importante.</p>
	<p>I rarely make important decisions without consulting other people Raramente eu tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas. É raro tomar decisões mais importante sem aos consolos de outras pessoas.</p>
	<p>If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions. Para mim, é mais fácil tomar decisões importantes se tiver o apoio de outras pessoas Se eu tenho o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes. Ajudas de outras pessoas suporta mais, para eu tomar decisões mais importante.</p>
	<p>I use the advice of other people in making my important decisions. Eu considero os conselhos de outras pessoas ao tomar decisões importantes Eu utilizo o conselho de outras pessoas na tomada de decisões importantes. Para tomar decisões mais importante, eu uso aos conselhos de outras pessoas.</p>
	<p>I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions. Eu gosto de ter alguém para me direcionar ao caminho correto quando preciso tomar decisões importantes Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa, quando estou diante de decisões importantes. Eu prefiro orientação de alguém no caso de tomar decisões mais importante.</p>
	<p>I avoid making important decisions when the pressure is on Eu evito tomar decisões sob pressão Eu evito tomar importantes decisões até ser pressionado No caso há pressa, eu evito a tomar decisão.</p>
Estilo Evitador	<p>I postpone decision making whenever possible Sempre que possível postergo minha tomada de decisão Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível Eu organizo a tomada de decisão quando é possível.</p>
	<p>I often procrastinate when it comes to making important decisions. Eu frequentemente procrastino tomadas de decisões importantes Eu frequentemente procrastino quando surgem importantes decisões a serem tomadas. Frequentemente procrastino para tomar decisões mais importantes.</p>
	<p>I generally make important decisions at the last minute. Geralmente deixo para a última hora uma decisão importante Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto Geralmente, tomo decisões importantes nos últimos momentos.</p>
	<p>I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy Eu deixei de tomar várias decisões pois pensar sobre elas me deixa preocupado Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo. Evito a tomada de decisão no caso de haver mais decisões, porque com isso eu sinto desconfortável.</p>

<p>Estilo Espontâneo</p>	<p>I generally make snap decisions Geralmente tomo decisões precipitadas Eu geralmente tomo decisões rápidas. Eu geralmente tomo decisões impulsiva.</p> <p>I often make decisions on the spur of the moment. Frequentemente tomo decisões por impulso Eu costumo tomar decisões no calor do momento Eu geralmente tomo decisões no mesmo momento/ ou na mesma hora.</p> <p>I make quick decisions. Tomo decisões rapidamente Eu tomo decisões rápidas. Eu tomo decisões rápido.</p> <p>I often make impulsive decisions. Frequentemente tomo decisões impulsivas Costumo tomar decisões impulsivas. Geralmente tomo decisões espontâneo.</p> <p>When making decisions, I do what seems natural at the moment . Quando tomo decisões, busco fazer o que parece natural no momento Ao tomar decisões, faço o que parece natural no momento. Entanto tomo decisões, faço o que parece natural no momento.</p>
<p>Criatividade da Estratégia de Marketing</p>	<p>Compared to our competitors, our marketing strategy is dull. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia é monótona Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é monótona. Comparado com nossos competidores, nossa estratégia de marketing é maçante.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is fresh. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é atual Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é moderna Comparado com nossos competidores, nossa estratégia de marketing é nova.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is conventional. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é convencional Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é convencional. Comparado com nossos competidores, nossa estratégia de marketing é convencional.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is novel. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é nova Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é inédita. Em comparação com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é nova.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is usual. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é corriqueira Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é tradicional. Em comparação com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é comum.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is unique. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é única Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é única. Em comparação com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é única.</p>

	<p>Compared to our competitors, our marketing strategy is commonplace. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é comum Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é comum Em comparação com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é ordinária.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is innovative. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é inovadora Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é inovadora. Em comparação com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é ideal.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is nothing special. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing não tem nada de especial Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing não é nada de especial. Comparado com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é genérica.</p> <p>Compared to our competitors, our marketing strategy is revolutionary. Se comparada com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é revolucionária Comparado aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é revolucionária. Em comparação com nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é revolucionária.</p>
<p>Efetividade da implementação da estratégia de marketing</p>	<p>Our marketing strategy was effectively implemented. Nossa estratégia de marketing foi implementada com eficiência Nossa estratégia de marketing foi efetivamente implementada A nossa estratégia de marketing era efetivamente foi implementada.</p> <p>Our implementation effort on this marketing strategy was disappointing. Nossos esforços para a implantação da estratégia de marketing foi decepcionante Nosso esforço de implementação nessa estratégia de marketing foi decepcionante O nosso esforço de implementação dessa estratégia de marketing era decepcionante.</p> <p>The implementation of our marketing strategy generally is considered to be a success Geralmente a implantação de nossa estratégia de marketing é considerada um sucesso A implementação de nossa estratégia de marketing é geralmente considerada um sucesso. A implementação da nossa estratégia de marketing usualmente foi considerada um sucesso.</p> <p>I personally think that the implementation of the marketing strategy was a success. Em minha opinião a implantação da estratégia de marketing foi um sucesso Eu pessoalmente acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso Eu mesmo acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso.</p> <p>The implementation of the marketing strategy was considered a success in my area. A implantação de telemarketing foi considerada um sucesso na minha área A implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso no setor. A estratégia de marketing foi considerada um sucesso na minha área.</p>

Desempenho Organizacional	<p>The overall performance of the business was below expectations last year.</p> <p>A performance geral dos negócios esteve abaixo das expectativas no ano passado.</p> <p>O desempenho geral do negócio estava abaixo expectativas no ano passado.</p> <p>O comportamento total dos negócios ficou menos das probabilidades no ano passado.</p>
	<p>The overall performance of the business last year exceeded that of our major competitors.</p> <p>Ano passado nosso desempenho geral superou nossos maiores concorrentes.</p> <p>O desempenho geral do negócio no ano passado excedeu o de nossos principais concorrentes.</p> <p>O comportamento total dos negócios do ano passado aumento do que o do nosso maior competidores.</p>
	<p>Top management was satisfied with the overall performance of the business last year.</p> <p>A alta gestão ficou satisfeita com o desempenho da empresa no ultimo ano.</p> <p>A alta gerência ficou satisfeita com o desempenho geral dos negócios no ano passado.</p> <p>A administração foi satisfatória com o desempenho geral dos negócios no ano passado.</p>
	<p>We have much to improve the overall performance of the business.</p> <p>Nós temos muito a melhorar no desempenho do negocio.</p> <p>Temos muito espaço para melhorar o desempenho geral do negócio.</p> <p>Nos temos maior espaço/ou opções para melhorar comportamento total dos negócios.</p>
	<p>Competitors respect the performance of this business.</p> <p>A Concorrência respeita os resultados desta empresa.</p> <p>Os concorrentes respeitam o desempenho deste negócio.</p> <p>Os competidores respeitam ao desempenho deste negócio.</p>

ANEXO 4 - TRADUÇÃO REVERSA E COMPARAÇÃO COM ESCALAS ORIGINAIS - PORTUGUÊS PARA O INGLÊS

1. TRADUÇÃO PORTUGUÊS

2. TRADUÇÃO REVERSA

3. ESCALA ORIGINAL

CONSTRUTO	ITENS
Estilo Racional Rational style	Eu checo duas vezes minhas fontes de informações para me certificar I check my information sources twice to make sure I double-check my information sources to be sure
	Eu considero todos os fatos antes de tomar decisões I consider all facts before making a decision I have the right facts before making decisions
	Eu tomo decisões de forma lógica e sistemática I make decisions in a logical and systematic way I make decisions in a logical and systematic way
	Minhas tomadas de decisões demandam reflexões cuidadosas My decisions require careful reflection My decision making requires careful thought.
	Ao tomar uma decisão, considero diversas opções em termos de um objetivo específico When making a decision, I consider several options in terms of a specific goal When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal
Estilo Intuitivo Intuitive style	Ao tomar decisões, eu confio em meus instintos When making decisions, I trust my instincts When making decisions, I rely upon my instincts
	Ao tomar decisões, eu tendo a confiar na minha intuição When making decisions, I tend to trust my intuition When I make decisions, I tend to rely on my intuition
	Eu geralmente tomo decisões que me parecem ser as corretas In general, I make decisions that seem to be the correct I generally make decisions that feel right to me
	Ao tomar uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão está correta do que ter uma razão racional para ela When making a decision, it is more important to me to feel the decision is correct rather than having a rational reason (?) for it. When I make a decision, it is more importante for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it.
	Ao tomar uma decisão, eu confio nos meus sentimentos interiores e reações When making a decision, I trust my internal feelings and reactions When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions
Estilo Dependente Dependent style	Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas para tomar decisões importantes I frequently need help of other people to make important decisions. I often need the assistance of other people when making important decisions
	Raramente eu tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas I rarely make important decisions without consulting other people I rarely make important decisions without consulting other people
	Para mim, é mais fácil tomar decisões importantes se eu tiver o apoio de outras pessoas To me, it is easier to make a decision if I have the support of other people If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions.
	Eu considero o conselho de outras pessoas ao tomar minhas decisões importantes I consider the advice of other people when making important decision I use the advice of other people in making my important decisions.

	<p>Eu gosto de ter alguém para me conduzir na direção certa quando me deparo com decisões importantes I like to have someone guiding me to the right direction when I'm facing important decisions I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions.</p>
Estilo Evitador Avoiding style	<p>Eu evito tomar decisões importantes sob pressão I avoid making important decisions under pressure I avoid making important decisions until the pressure is on</p> <p>Sempre que possível, postergo a tomada de decisão When possible, I defer making a decision I postpone decision making whenever possible</p> <p>Eu frequentemente procrastino quando se trata de tomar decisões importantes I frequently procrastinate when it comes to making important decisions I often procrastinate when it comes to making important decisions.</p> <p>Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto I often make important decisions in the last minute I generally make important decisions at the last minute.</p> <p>Eu deixo de tomar muitas decisões porque pensar sobre elas me deixa apreensivo I refrain from making many decisions because thinking about them makes me apprehensive I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy</p>
Estilo Espontâneo Spontaneous style	<p>Eu geralmente tomo decisões precipitadas I often make hasty decisions I generally make snap decisions</p> <p>Eu frequentemente tomo decisões no impulso do momento I frequently make decisions in the heat of the moment I often make decisions on the spur of the moment</p> <p>Eu tomo decisões rapidamente I make decisions quickly I make quick decisions</p> <p>Eu frequentemente tomo decisões impulsivas I frequently make impulsive decisions I often make impulsive decisions.</p> <p>Ao tomar decisões, faço o que parece natural no momento When making decisions, I do what seems to be natural in the moment When making decisions, I do what seems natural at the moment</p>
Criatividade da Estratégia de Marketing Marketing strategy creativity	<p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é monótona Compared to our competitors, our marketing strategy is boring Compared to our competitors, our marketing strategy is dull</p> <p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é atual Compared to our competitors, our marketing strategy is contemporary Compared to our competitors, our marketing strategy is fresh.</p> <p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é convencional Compared to our competitors, our marketing strategy is conventional Compared to our competitors, our marketing strategy is conventional.</p> <p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é nova Compared to our competitors, our marketing strategy is new Compared to our competitors, our marketing strategy is novel.</p> <p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é corriqueira Compared to our competitors, our marketing strategy is dull Compared to our competitors, our marketing strategy is usual.</p> <p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é única Compared to our competitors, our marketing strategy is unique Compared to our competitors, our marketing strategy is unique.</p>

	<p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é comum Compared to our competitors, our marketing strategy is common Compared to our competitors, our marketing strategy is commonplace.</p> <p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é inovadora Compared to our competitors, our marketing strategy is innovative Compared to our competitors, our marketing strategy is innovative</p> <p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing não tem nada de especial Compared to our competitors, our marketing strategy is nothing special Compared to our competitors, our marketing strategy is nothing special</p> <p>Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é revolucionária Compared to our competitors, our marketing strategy is groundbreaking Compared to our competitors, our marketing strategy is revolutionary.</p>
<p>Efetividade da Implementação da Estratégia de Marketing</p> <p>Marketing strategy implementation effectiveness</p>	<p>Nossa estratégia de marketing foi implementada com efetividade Our marketing strategy was effectively implemented Our marketing strategy was effectively implemented.</p> <p>Nosso esforço na implementação desta estratégia de marketing foi decepcionante Our effort for the implementation of this marketing strategy was disappointing Our implementation effort on this marketing strategy was disappointing.</p> <p>A implementação de nossa estratégia de marketing geralmente é considerada um sucesso Our marketing strategy implementation is often successful The implementation of our marketing strategy was generally considered to be a success</p> <p>Eu pessoalmente acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso I personally think our marketing strategy implementation was successful. I personally think that the implementation of the marketing strategy was a success</p> <p>A implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso na minha área The marketing strategy implementation was considered a success in my area The implementation of the marketing strategy was considered a success in my area.</p>
<p>Desempenho Organizacional</p> <p>Overall Performance</p>	<p>O desempenho geral do negócio esteve abaixo das expectativas ano passado The general performance of our business was below our expectations last year The overall performance of the business was below expectations last year.</p> <p>O desempenho geral do negócio ano passado superou o de nossos maiores concorrentes The general performance of our business exceeded those of our greatest competitors The overall performance of the business last year exceeded that of our major competitors</p> <p>A alta gestão ficou satisfeita com o desempenho geral do negócio ano passado The high management was satisfied with the general performance of our business last year Top management was satisfied with the overall performance of the business last year</p> <p>Nós temos muito a melhorar no desempenho geral do negócio We have much to improve on our general business performance We have much room to improve the overall performance of the business</p> <p>Os concorrentes respeitam o desempenho deste negócio Competitors respect the performance of this business Competitors respect the performance of this business</p>

ANEXO 5 - TABELA REFERENTE AO TESTE DE BONFERRONI (COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS) - VARIÁVEL DE CONTROLE COVID-19

Comparações de pares					
Como você considera que a Pandemia do Covid-19 afetou a sua empresa este ano?					
Variável dependente	Impacto COVID 1	Impacto COVID 2	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig. ^b
CRIATIVIDADE	A empresa conseguiu se beneficiar com a crise	A empresa não foi prejudica pela crise e não houve mudança	,980 [*]	,264	,003
EFETIVIDADE	A empresa conseguiu se beneficiar com a crise	A empresa não foi prejudica pela crise e não houve mudança	,813 [*]	,269	,028
DESEMPENHO	A empresa foi atingida pela crise mas foi pouco prejudicada	A empresa foi atingida pela crise e prejudicada de modo moderado	,603 [*]	,202	,032
DESEMPENHO	A empresa foi atingida pela crise mas foi pouco prejudicada	A empresa foi atingida pela crise e prejudicada de modo severo	,707 [*]	,198	,004
Em comparação ao ano anterior, como você considera o desempenho atual da sua empresa?					
Variável dependente	Impacto COVID 1	Impacto COVID 2	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig. ^b
CRIATIVIDADE	O desempenho está infinitamente inferior ao do ano anterior	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	-,549 [*]	,185	,033
	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	O desempenho não mudou em relação ao ano anterior	,722 [*]	,223	,014
DESEMPENHO	O desempenho está infinitamente inferior ao do ano anterior	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	-,588 [*]	,186	,018
EFETIVIDADE	O desempenho está infinitamente inferior ao do ano anterior	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	-,571 [*]	,183	,020
	O desempenho está razoavelmente inferior ao do ano anterior	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	-,574 [*]	,202	,050
	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	O desempenho não mudou em relação ao ano anterior	,838 [*]	,220	,002
ESPONTANEO	O desempenho está razoavelmente inferior ao do ano anterior	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	,692 [*]	,206	,009
EVITADOR	O desempenho está infinitamente inferior ao do ano anterior	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	,592 [*]	,184	,015
	O desempenho melhorou em relação ao ano anterior	O desempenho não mudou em relação ao ano anterior	-,720 [*]	,221	,013
Como você considera que a pandemia do Covid-19 afetou a estratégia de marketing adotada pela sua empresa?					
Variável dependente	Impacto COVID 1	Impacto COVID 2	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig. ^b
CRIATIVIDADE	A estratégia de marketing da empresa não sofreu nenhuma alteração	A estratégia de marketing da empresa sofreu alguns ajustes	-,868 [*]	,210	,001
	A estratégia de marketing da empresa não sofreu nenhuma alteração	A estratégia de marketing da empresa sofreu vários ajustes	-,628 [*]	,205	,024

	A estratégia de marketing da empresa sofreu alguns ajustes	A estratégia de marketing da empresa sofreu poucos ajustes	,923 [*]	,218	,000
	A estratégia de marketing da empresa sofreu poucos ajustes	A estratégia de marketing da empresa sofreu vários ajustes	-,684 [*]	,213	,016
EFETIVIDADE	A estratégia de marketing da empresa não sofreu nenhuma alteração	A estratégia de marketing da empresa sofreu alguns ajustes	-,978 [*]	,213	,000
	A estratégia de marketing da empresa não sofreu nenhuma alteração	A estratégia de marketing da empresa sofreu vários ajustes	-,678 [*]	,208	,013
DEPENDENTE	A estratégia de marketing da empresa não sofreu nenhuma alteração	A estratégia de marketing da empresa sofreu alguns ajustes	-,628 [*]	,219	,046
RACIONAL	A estratégia de marketing da empresa mudou drasticamente	A estratégia de marketing da empresa não sofreu nenhuma alteração	,711 [*]	,240	,034

Como você considera que a pandemia do Covid-19 afetou a sua tomada de decisões na empresa?

Variável dependente	Impacto COVID 1	Impacto COVID 2	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig. ^b
ESPONTANEO	Estou muito mais cauteloso e receoso de tomar decisões	Passei a precisar me apoiar em outras pessoas pra tomar decisões	1,022 [*]	,304	,014
	Estou muito mais cauteloso e receoso de tomar decisões	Tomo decisões com mais cautela decidindo de modo consciente	,680 [*]	,186	,005

Baseado em médias marginais estimadas

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

b. Ajuste para diversas comparações: Bonferroni.

APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO FINAL DE PESQUISA

Progresso
0% ————— 100%

Olá!! Seja Bem Vindo!

Agradecemos a sua participação nesta pesquisa da qual irá contribuir com o conhecimento científico na área de administração.

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração na Universidade Federal do Paraná (UFPR), cujo objetivo é compreender as tomadas de decisões estratégicas de marketing de pequenas e médias empresas brasileiras no setor de comércio e serviços (exceto MEI e empresas individuais).

Caso deseje você poderá solicitar o resultado completo da pesquisa que será enviado quando ela for concluída. Isto poderá fornecer conhecimento para ajudar a melhorar a tomada de decisões de marketing de sua empresa.

Todas as informações fornecidas são confidenciais, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709/2018.

O tempo previsto para o preenchimento do questionário é de apenas 10 minutos.

Atenciosamente,
Kelly M Seronato – kelly.seronato@gmail.com
Mestranda em Administração - Linha de Pesquisa em Estratégia de Marketing - UFPR.

[Continua →](#)

Qual seu sexo?

Masculino

Feminino

Qual sua idade?

Até 20 anos

De 20 a 30 anos

De 30 a 40 anos

De 40 a 50 anos

Mais de 50 anos

Qual é a sua escolaridade? (informe somente o nível de instrução completo)

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Técnico

Ensino Superior (Graduação)

Especialização (Pós-graduação / MBA / Mestrado / Doutorado)

Qual o cargo que você ocupa na empresa?

Sócio - Proprietário

Gestor de Marketing

Outro (especificar)

Qual a Cidade / Estado de atuação da empresa?

Sua empresa atua no setor de Comércio e/ou Serviços?

Comércio

Serviços

Ambos

Qual o ramo de atuação da sua empresa?

Alimentício (ex. bares, restaurantes, lanchonetes, padarias)

Alojamento e Hotelaria

Atividades financeiras, seguros e relacionados

Atividades administrativas (ex. locação de mão-de-obra, agência de viagens, agência de vigilância, serviços de escritório, etc)

Atividades Imobiliárias

Atividades profissionais, científicas e técnicas (ex. jurídicas, contábeis, arquitetura, engenharia, pesquisa, veterinária, etc)

Atividades relacionadas a água, esgoto, gestão de resíduos e descontaminação

Arte e Cultura

Aviários e pet shops

Construção Civil (ex. materiais elétricos e hidráulicos)

Combustíveis e lubrificantes

Clínicas de estética e salões de beleza

Casa, Mesa, Banho e Decoração

Esporte e recreação

Eventos

Estacionamento e Lava Car

Educação

Móveis e eletrodomésticos

Produtos médicos, farmacêuticos e cosméticos

Peças automotivas e industriais

Produtos naturais

Reparação e manutenção de equipamentos

Reparação e manutenção de veículos

Supermercados , mercearias e relacionados

Serviços elétricos, hidráulicos e de gás

Saúde humana e serviços sociais

Tecnologia da Informação, informática, telefonia e comunicação

Transporte, armazenagem e correios

Vestuário, acessórios, calçados, bijuterias e joalheria

Outro não especificado anteriormente (especificar)

Qual o porte da sua empresa ? (por número de funcionários) ** Obs: Esta pesquisa não se aplica à empresas de grande porte (mais de 100 funcionários) e à empresas / empreendedores individuais (MEI) sem funcionários **

- Micro-Empresa (de 1 a 9 funcionários)
- Empresa de Pequeno Porte (de 10 a 49 funcionários)
- Empresa de Médio Porte (de 50 a 99 funcionários)
- Outro não especificado anteriormente (especificar)

Há quanto tempo sua empresa atua no mercado ? ** Obs. Esta pesquisa não se aplica a empresas que iniciaram suas atividades no ano de 2020 **

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Quem toma as decisões estratégicas de marketing na sua empresa?

- Sócio- Proprietário
- Gestor de Marketing
- Outro (especificar)

[Continua →](#)

As afirmações listadas abaixo descrevem como as pessoas tomam decisões importantes. Em uma escala de 1 a 5 indique seu grau de concordância com cada afirmação a respeito da sua tomada de decisão. As questões variam de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Quando se depara com uma decisão estratégica importante na sua empresa, geralmente você...

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Eu checo duas vezes minhas fontes de informações para me certificar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho os fatos corretos antes de tomar decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tomo decisões de forma lógica e sistemática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minhas tomadas de decisões demandam reflexões cuidadosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando se depara com uma decisão estratégica importante na sua empresa, geralmente você...

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Ao tomar decisões, eu confio em meus instintos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao tomar decisões, eu tendo a confiar na minha intuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu geralmente tomo decisões que parecem certas para mim

Ao tomar uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão está correta do que ter uma razão racional para ela

Ao tomar uma decisão, eu confio nos meus sentimentos e reações

Quando se depara com uma decisão estratégica importante na sua empresa, geralmente você...

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Frequentemente eu preciso da assistência de outras pessoas na tomada de decisões importantes <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raramente eu tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se eu tiver o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes

Eu considero o conselho de outras pessoas na minha tomada de decisões importantes

Eu gosto de ter alguém para me conduzir na direção certa quando me deparo com decisões importantes

Quando se depara com uma decisão estratégica importante na sua empresa, geralmente você...

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Eu evito tomar decisões importantes até que esteja sob pressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu postergo a tomada de decisão sempre que possível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente procrastino quando se trata de tomar decisões importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu adio muitas tomadas de decisões porque pensar sobre elas me deixa inquieto (ou apreensivo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando se depara com uma decisão estratégica importante na sua empresa, geralmente você...

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Eu geralmente tomo decisões precipitadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente tomo decisões no calor do momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tomo decisões rápidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eu frequentemente tomo decisões impulsivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao tomar decisões, faço o que parece natural no momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continua →](#)

Em relação às características da estratégia de marketing adotada por sua empresa no ano passado, marque em uma escala de 1 a 5 seu grau de concordância com cada afirmação, sendo (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é monótona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é nova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é usual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é única	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é comum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing não tem nada de especial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparada aos nossos concorrentes, nossa estratégia de marketing é revolucionária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continua →](#)

Em relação à implementação da estratégia de marketing da sua empresa no ano passado, marque em uma escala de 1 a 5 seu grau de concordância com cada afirmação, sendo (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Nossa estratégia de marketing foi implementada com efetividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso esforço na implementação desta estratégia de marketing foi decepcionante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A implementação de nossa estratégia de marketing em geral foi considerada um sucesso

Eu pessoalmente acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso

A implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso na minha área de atuação

Mail

Continua →

Em relação ao desempenho geral da sua empresa no ano passado, marque em uma escala de 1 a 5 o seu grau de concordância com cada afirmação, sendo (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
O desempenho geral do negócio esteve abaixo das expectativas no ano passado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desempenho geral do negócio no ano passado superou o de nossos maiores concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A alta gestão ficou satisfeita com o desempenho geral do negócio no ano passado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós temos muito espaço para melhorar o desempenho geral do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os concorrentes respeitam o desempenho deste negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Continua →](#)

Como você considera que a Pandemia do Covid-19 afetou a sua empresa este ano?

- A empresa foi atingida pela crise e prejudicada de modo severo
- A empresa foi atingida pela crise e prejudicada de modo moderado
- A empresa foi atingida pela crise mas foi pouco prejudicada
- A empresa não foi prejudicada pela crise e não houve mudança
- A empresa conseguiu se beneficiar com a crise

Em comparação ao ano anterior, como você considera o desempenho atual da sua empresa?

- O desempenho está infinitamente inferior ao do ano anterior
- O desempenho está razoavelmente inferior ao do ano anterior
- O desempenho está inferior ao do ano anterior mas não de modo expressivo
- O desempenho não mudou em relação ao ano anterior
- O desempenho melhorou em relação ao ano anterior

Como você considera que a pandemia do Covid-19 afetou a estratégia de marketing adotada pela sua empresa?

- A estratégia de marketing da empresa mudou drasticamente
- A estratégia de marketing da empresa sofreu vários ajustes
- A estratégia de marketing da empresa sofreu alguns ajustes
- A estratégia de marketing da empresa sofreu poucos ajustes
- A estratégia de marketing da empresa não sofreu nenhuma alteração

Como você considera que a pandemia do Covid-19 afetou a sua tomada de decisões na empresa?

- Estou muito mais cauteloso e receoso de tomar decisões
- Tomo decisões com mais cautela decidindo de modo consciente
- Aprendi a tomar decisões de modo rápido
- Aprendi a confiar na minha intuição
- Passei a precisar me apoiar em outras pessoas pra tomar decisões

[Continua →](#)

Para receber o resultado da pesquisa assim que ela for concluída, informe abaixo o seu contato de e-mail:

[Continua →](#)