



Instituto Superior de Gestão

Estratégia Comportamental com Estudo Exploratório: Uma Análise Aplicada às PMEs da Região Oeste

Eduardo Manuel Domingos Nunes

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa
2012

RESUMO

A Estratégia Comportamental é uma área relativamente recente das ciências empresariais que começa agora a despoletar o interesse da comunidade científica. Respondendo ao repto lançado por Powell, Lovallo e Fox [Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1369 – 1386] decidiu-se realizar um estudo exploratório a partir de uma base hipotético-dedutiva. Este estudo pretende investigar para o universo de micro e pequenas empresas da região Oeste, se as emoções e os sentimentos exercem um comportamento desviante na relação entre os processos de tomada de decisão e a eficácia no mercado. Com este intuito, foi recolhida uma amostra composta por 84 micro empresas e 30 pequenas empresas localizadas nesta região do país. Para recolher toda a informação necessária, recorreu-se a uma abordagem quantitativa utilizando um conjunto de escalas específicas destinadas a avaliar o nível de eficácia das empresas no mercado, a intensidade emotiva dos decisores sentida em 2012 e as capacidades dos decisores para lidarem com as componentes produto/ serviço; preço; comunicação; distribuição, e; vendas. Os resultados obtidos a partir da nossa amostra apontam não apenas para a relevância das cinco capacidades de marketing na eficácia das empresas, mas indicam também de forma clara que os sentimentos podem exercer um efeito moderador significativo entre o processo de decisão e o desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia Comportamental; Região Oeste; PMEs; Capacidades de marketing; Emoções; Eficácia no mercado

ABSTRACT

Behavioral Strategy is a relatively new area of corporate sciences that is beginning to trigger the interest of the scientific community. Responding to the challenge launched by Powell, Lovallo and Fox [Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1369 - 1386] it was decided to conduct an exploratory study from a hypothetical-deductive basis. This study aims to investigate for the universe of micro and small enterprises in the western region of Portugal, if emotions and affections play a deviant behavior in the relationship between the processes of decision making and effectiveness in the market. For this purpose, a sample was collected for 84 micro companies and 30 small companies located in that region of the country. To collect all the necessary information, we used a quantitative approach using a set of specific scales designed to assess the level of market effectiveness of companies, emotional intensity felt by decision makers in 2012 and the capabilities of the decision makers to manage components related to product / service, price, communication, distribution, and; sales. The results observed from our study indicate not only the relevance of the five marketing capabilities on the companies market effectiveness, but also clearly indicate that emotions can have a significant moderating effect between decision-making and organizational performance.

KEYWORDS

Behavioral Strategy; Portugal Western Region; SMEs; Marketing capabilities; Emotion; Market effectiveness.

AGRADECIMENTOS

Um estudo de investigação deve ser feito com a finalidade de contribuir para um conhecimento mais aprofundado do Homem e da vida. Um trabalho com este nível de exigência e finalidade, nunca poderá ser desenvolvido sem o apoio de outrem, como este estudo também o prova. Por isso, eu quero aproveitar este meio para vir agradecer todo o apoio fantástico que fui tendo ao longo do período de desenvolvimento desta dissertação.

Gostaria de agradecer em primeiro lugar, ao Instituto Superior de Gestão, não apenas pelas condições materiais que me foram concedidas, mas também pelo enorme privilégio que foi, ter recebido uma excelente formação por parte de todo o corpo docente pertencente à 8ª Edição do Mestrado de Gestão. No mesmo sentido, fica um agradecimento muito particular ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, pela sua total disponibilidade desde o primeiro momento, pelo fantástico contributo no apoio técnico, pela sua ajuda, pela sua força e em especial pela sua amizade.

Agradeço também a todos os meus amigos e colegas de curso, pela ajuda e pelo apoio que me prestam e sempre prestaram quando preciso.

Um muito obrigado, a todas as pessoas que de forma direta me ajudaram a produzir este trabalho, nomeadamente, a todos os inquiridos e participantes. É a vós que eu dedico este estudo!

Por último, mas em especial, agradeço à minha namorada e a toda a minha família, não apenas a paciência que foram tendo comigo ao longo deste período, mas principalmente, a ajuda, o apoio, a amizade e o amor que sempre demonstraram ter, e que eu, como sabem, também tenho sempre por vós.

Muito obrigado!

LISTA DE ACRÓNIMOS

CE – Comissão Europeia

INE – Instituto Nacional de Estatística

LISTA DE ABREVIATURAS

CmEm – Componente Emocional

H – Hipótese

n.º – Número

p.e. – Por exemplo

p. – Página

PME – Pequena e Média Empresa

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

pp. – Páginas

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TLC – Teorema do Limite Central

TUE – Teoria da Utilidade Esperada

VIF – Variance Inflation Factor

ÍNDICE GERAL

LISTA DE ACRÓNIMOS	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	1
1.2. QUESTÃO DA INVESTIGAÇÃO	2
1.3. DEFINIÇÃO DE MICRO E PME.....	3
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA	6
2.1.1. Introdução.....	6
2.1.2. Teoria da Utilidade Esperada	7
2.1.3. Componente Racional e Componente Comportamental	7
2.1.4. Componente “Sorte”	8
2.2. ESTRATÉGIA COMPORTAMENTAL SEGUNDO POWELL, LOVALLO E FOX ..	8
2.2.1. Três escolas da estratégia comportamental	8
2.3. PROCESSOS COGNITIVOS.....	10
2.3.1. Cognição.....	10
2.3.2. Oportunidades distantes da cognição	11
2.4. EMOÇÃO	11
2.5. RELAÇÃO ENTRE COGNIÇÃO E EMOÇÃO	12
2.5.1. Introdução.....	12
2.5.2. Papéis da Componente Emocional no processo de decisão	13
2.5.3. Componentes Emocionais Antecipadas e Imediatas	15

2.5.4. Intuição no processo de percepção sensorial.....	16
2.5.5. Comportamentos Gerais	17
2.5.5.1. Face ao tipo de Estímulos.....	17
2.5.5.2. Desvios cognitivos.....	18
2.5.5.3. Comportamento face ao risco	19
2.5.5.4. Função preferência de risco – três pontos de referência.....	20
2.5.5.5. Comportamentos comuns em situações que envolvam risco	21
2.5.6. Neurociência.....	22
2.5.7. Decisões Individuais vs Decisões em Grupo	23
2.5.8. Fatores motivacionais religiosos e espirituais.....	23
2.6. MECANISMO DE DECISÃO DE KIM	23
2.7. CAPACIDADES DE GESTÃO	25
2.7.1. Importância dos recursos para o desempenho organizacional	25
2.7.2. Capacidades dinâmicas	26
2.7.3. Capacidades de marketing.....	27
2.7.4. Conclusão	30
3. METODOLOGIA.....	32
3.1. VARIÁVEIS	32
3.2. HIPÓTESES	33
3.3. MODELO	36
3.4. TIPO DE ESTUDO	38
3.5. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO, DO MÉTODO DE AMOSTRAGEM E DA AMOSTRA.....	38
3.5.1. População	38
3.5.2. Método de Amostragem.....	39
3.5.3. Amostra	40
3.6. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO DE RECOLHA DOS DADOS.....	41
3.7. ASPETOS ÉTICOS E LEGAIS	44

3.8. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
3.8.1. Normalidade da Amostra	45
3.8.2. Consistência interna	45
3.8.3. Análise Descritiva	46
3.8.3.1. Capacidades de Marketing	46
3.8.3.2. Eficácia no Mercado	47
3.8.3.3. Sentimentos	48
3.8.4. Análise Correlacional	49
3.8.5. Teste das Hipóteses H1, H2, H3, H4, H5.....	50
3.8.5.1. H1: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para gerir a componente produtos/serviços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos	51
3.8.5.2. H2: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para estabelecer e acompanhar uma política de preços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.....	52
3.8.5.3. H3: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para estabelecer e implementar uma estratégia de comunicação enquadrada com os objetivos das empresas permite às mesmas alcançarem melhores desempenhos	53
3.8.5.4. H4: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para gerir a componente de distribuição permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.....	55
3.8.5.5. H5: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para desenvolver e gerir uma estratégia de vendas permite às empresas alcançarem melhores desempenhos	56
3.8.6. Teste das Hipóteses H6a, H6b, H6c, H6d, H6e	57
3.8.6.1. H6a: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir a componente produtos e serviços e o desempenho das organizações	59
3.8.6.2. H6b: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de acompanhar e gerir a política de preços e o desempenho das organizações	60
3.8.6.3. H6c: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir a política de comunicação e o desempenho das organizações	62

3.8.6.4. H6d: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir canais de distribuição e o desempenho das organizações	63
3.8.6.5. H6e: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir o canal de vendas e o desempenho das organizações	65
4. CONCLUSÕES	67
4.1. CONCLUSÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO	68
4.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS INVESTIGAÇÕES	70
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	xvii

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Definição de Micro e PME com base no Decreto-Lei n.º 372/2007.....	4
Tabela 2: Empresas por localização geográfica e classificação.....	39
Tabela 3: Discriminação da amostra recolhida.....	40
Tabela 4: Discriminação da amostra final utilizada na investigação.....	41
Tabela 5: Consistência Interna das Variáveis de Investigação.....	46
Tabela 6: Análise Descritiva das Variáveis referentes à escala Capacidades de Marketing.....	47
Tabela 7: Análise Descritiva da Variável referente à Eficácia no Mercado.....	47
Tabela 8: Análise Descritiva das Variáveis referentes aos Sentimentos Positivos.....	49
Tabela 9: Análise Descritiva das Variáveis referentes aos Sentimentos Negativos.....	49
Tabela 10: Análise correlacional das variáveis em estudo (N=114).....	50
Tabela 11: Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear.....	51
Tabela 12: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 1.....	52
Tabela 13: Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear.....	53
Tabela 14: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 2.....	53
Tabela 15: Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear.....	54
Tabela 16: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 3.....	55
Tabela 17: Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear.....	55
Tabela 18: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 4.....	56
Tabela 19: Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear.....	57
Tabela 20: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 5.....	57
Tabela 21: Análise de ilegibilidade da amostra para avaliar os sentimentos.....	58
Tabela 22: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6 ^a	60
Tabela 23: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6b.....	61

Tabela 24: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6c.....	63
Tabela 25: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6d.....	64
Tabela 26: Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6e.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Função Preferência de Risco - Três Pontos de Referência, de Hu, S., Blettner, Bettis, R. A.	21
Figura 2: Funções Cognitivas e Emocionais no Processo de Tomada de Decisão Estratégica	24
Figura 3: Processo de tomada de decisão sob um paradigma baseado em recursos	25
Figura 4: Relação entre as capacidades de gestão de marketing, as emoções e a eficácia no mercado	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frequência relativa da Eficácia no Mercado das empresas inquiridas (N=114). 48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: “Questionário para a avaliação das Emoções e das Capacidades de Marketing dos decisores nas empresas da região Oeste”	xviii
Anexo B: Tabela B1 - Análise de Frequências da Escala Sentimentos (N=114), Tabela B2 - Análise de Frequências da Escala Gestão de Marketing com as respectivas sub-escalas (N=114) e Tabela B3 - Análise de Frequências da Escala Desempenho Organizacional com as respectivas sub-escalas (N=114)	xxiii
Anexo C: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 1	xxxi
Anexo D: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 2	xxxiii
Anexo E: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 3	xxxv
Anexo F: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 4	xxxvii
Anexo G: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 5	xxxix
Anexo H: Tabela H1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos H1, H2, H4, H5, H7, H8, H10, H11, H13, H14, H16, H17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6a), (Gráficos H3, H6, H9, H12, H15, H18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6a)	xli
Anexo I: Tabela I1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos I1, I2, I4, I5, I7, I8, I10, I11, I13, I14, I16, I17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6b), (Gráficos I3, I6, I9, I12, I15, I18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6b)	liv
Anexo J: Tabela J1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos J1, J2, J4, J5, J7, J8, J10, J11, J13, J14, J16, J17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6c), (Gráficos J3, J6, J9, J12, J15, J18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6c)	lxvii
Anexo K: Tabela K1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos K1, K2, K4, K5, K7, K8, K10, K11, K13, K14, K16, K17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6d), (Gráficos K3, K6, K9, K12, K15, K18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6d)	lxxx
Anexo L: Tabela L1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos L1, L2, L4, L5, L7, L8, L10, L11, L13, L14, L16, L17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6e), (Gráficos L3, L6, L9, L12, L15, L18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6e).....	xciii

Anexo M: Tabela M1 - Média e Desvio-Padrão dos resultados verificados com a moderação dos sentimentos – Excitado; Inspirado; Entusiasmado; Assustado; Chateado; Desolado.....	cvi
--	-----

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de investigação insere-se no âmbito do trabalho final de cariz obrigatório necessário para completar o Mestrado em Gestão Empresarial no Instituto Superior de Gestão.

O tema que é trazido a estudo neste trabalho nasce espontaneamente a partir da junção de duas necessidades que se cruzam. A primeira, surge na curiosidade que o próprio autor apresenta na tentativa de compreender de que forma a componente emocional interage no modo como os empresários gerem as micro empresas. A segunda razão ocorre do interesse científico geral que recentemente começa a surgir sobre a nova temática apelidada de Estratégia Comportamental. Juntando estes dois fatores com o facto de o autor residir no concelho de Mafra, foi com alguma naturalidade que este trabalho acabou por tomar o tema: "Estratégia Comportamental com Estudo Exploratório: Uma Análise Aplicada às PMEs da Região Oeste".

1.1. OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Fortin (2003) define o objetivo de um estudo como "um enunciado declarativo que precisa as variáveis chave, a população alvo e a orientação da investigação".

O presente estudo exploratório tem como objetivo geral, saber se as componentes emocionais têm relevância e influenciam a capacidade dos decisores para gerirem diversas componentes de marketing nas micro e pequenas empresas da região Oeste.

Por forma a alcançar o objetivo geral, este trabalho terá em análise um conjunto de quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo será avaliar a relação de importância entre as capacidades de marketing dos gestores responsáveis pelas micro e pequenas empresas analisadas e o seu nível de eficácia no mercado. No segundo objetivo a meta será tentar compreender se os gestores tomam as suas decisões com base numa avaliação cognitiva influenciada pelas emoções, ou somente, pela racionalidade e análise. O terceiro será avaliar se a presença de uma componente emocional positiva alta nos momentos de decisão, contrastando com níveis mais baixos de emoção, produz resultados desviados na relação entre as capacidades de marketing e o desempenho das organizações em análise. Por último, o quarto objetivo específico será averiguar se a presença de uma componente emocional negativa alta nos momentos de decisão, contrastando com níveis mais baixos de emoção, levam a resultados diferenciados na relação entre as capacidades de marketing e o desempenho das organizações analisadas.

1.2. QUESTÃO DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), cada trabalho de investigação deve começar por enunciar o projeto sob a forma de uma questão de partida. Com esta questão de partida, o investigador deverá exprimir o mais exatamente possível aquilo que pretende investigar, elucidar, saber e compreender melhor. A pergunta de partida servirá de fio condutor da investigação.

Para Fortin (2003) cada questão de investigação trata-se de “um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica”.

Inicialmente, para realizar o presente estudo de investigação começou-se por colocar a seguinte questão de partida: “Num ambiente concorrencial entre micro e pequenas empresas na região Oeste, a intervenção de uma componente emocional forte sobre os decisores estratégicos intervém de forma marcada nos processos de decisão, levando em última análise, a um nível de desempenho diferenciado entre empresas concorrentes?”

Com base na questão de partida apresentada, foi formulado um conjunto de 11 questões para serem respondidas com o desenvolvimento deste trabalho de investigação:

- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, a capacidade dos decisores para gerir a componente produto e serviço apresenta uma relação positiva significativa com o nível de desempenho organizacional?
- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, a capacidade de gerir a vertente preço apresenta uma relação positiva significativa com o nível de desempenho organizacional?
- Na região Oeste, a gestão da política de comunicação das micro e pequenas empresas tem uma relação positiva significativa com o nível de desempenho destas instituições?
- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, a capacidade de gerir os canais de distribuição apresenta uma relação positiva significativa com o nível de desempenho organizacional?
- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, a capacidade de gerir a vertente de vendas de uma empresa apresenta uma relação positiva significativa com o nível de desempenho destas instituições?
- O desempenho das micro e pequenas empresas da região Oeste encontra-se positivamente relacionado com a capacidade dos seus responsáveis para tomarem decisões relativas ao conjunto das cinco componentes de marketing – produto/serviço, preço, comunicação, distribuição e vendas?

- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, níveis mais altos de emotividade interferem na capacidade dos decisores para gerirem a política de produtos e serviços das suas empresas?
- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, níveis mais altos de emotividade interferem na capacidade dos decisores para gerirem a política de preços das suas empresas?
- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, níveis mais altos de emotividade interferem na capacidade dos decisores para gerirem a política de comunicação das suas empresas?
- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, níveis mais altos de emotividade interferem na capacidade dos decisores para gerirem a política de distribuição das suas empresas?
- Nas micro e pequenas empresas da região Oeste, níveis mais altos de emotividade interferem na capacidade dos decisores para gerirem a política do canal de vendas das suas empresas?

1.3. DEFINIÇÃO DE MICRO E PME

A definição de Micro e Pequena Empresa tomada em conta para o presente trabalho de investigação segue a definição oficial publicada em Diário da República, Decreto-Lei n.º 372/2007. O Decreto-Lei n.º 372/2007 determina que a definição de Micro e PME deve seguir a Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003.

Para efeitos práticos, no trabalho definimos uma Micro Empresa como sendo uma entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma atividade económica, emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 2 milhões de euros. Por seu turno, definimos também uma Pequena Empresa como sendo uma entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma atividade económica, emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 10 milhões de euros. Na tabela 1 é apresentado um esquema da definição de Micro e Pequena Empresa atualmente em vigor.

Tabela 1**Definição de Micro e PME com base no Decreto-Lei n.º 372/2007**

	Número pessoas empregadas	Volume de negócios anual	Balanço total anual
Micro empresas	Até 10 pessoas	Até 2 Milhões €	Até 2 Milhões €
Pequenas empresas	Até 49 pessoas	Até 10 Milhões €	Até 10 Milhões €
Médias empresas	Até 249 pessoas	Até 50 Milhões €	Até 43 Milhões €

Fonte: Diário da República, 1.ª série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho de investigação encontra-se dividido em 4 capítulos principais. Neste primeiro capítulo – INTRODUÇÃO – iniciámos com um primeiro contacto sobre os motivos pelos quais o autor decidiu realizar um estudo envolvendo a área da Estratégia Comportamental e as micro e pequenas empresas da região Oeste, apresentámos de seguida os objetivos e as questões que pretendemos investigar, indicámos qual a definição de PME utilizada para o estudo e terminamos, por fim, com a apresentação da estrutura geral da dissertação.

No próximo capítulo – REVISÃO DA LITERATURA – faremos inicialmente uma contextualização do assunto tratado focando aspetos da gestão estratégica. Depois, será apresentada a definição de Estratégia Comportamental segundo os autores Powell, Lovallo e Fox (2011), debateremos aspetos relacionados com a cognição, a emoção e algumas das suas dinâmicas de relação, e terminaremos com a apresentação de conceitos ligados às capacidades de gestão.

No capítulo 3 – METODOLOGIA – serão tratados todos os aspetos relativos à concretização deste estudo. Neste capítulo serão apresentados numa primeira fase os conjuntos de variáveis, as hipóteses formuladas e o modelo teórico construído com base na revisão literária. Depois, será feita uma apresentação ao método de operacionalização do trabalho, nomeadamente, fazendo referência ao tipo de estudo, à população, à amostra, ao método escolhido de amostragem, ao instrumento utilizado para a recolha dos dados, ao procedimento tomado para essa recolha e aos aspetos éticos e legais que foram levados em conta. Por último, no mesmo capítulo, com recurso ao SPSS será feito todo o estudo e análise aos resultados verificados na amostra recolhida.

Para finalizar, no último capítulo deste trabalho – CONCLUSÕES – serão apresentadas as conclusões da investigação, juntamente com as implicações e conclusões

teóricas que este estudo traz para a Gestão. Nesta última parte, serão apontadas algumas limitações e serão também indicadas algumas sugestões para futuras investigações.

Concluída a introdução ao trabalho de investigação, segue-se a Revisão da Literatura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1.1. Introdução

A gestão estratégica é um ramo das ciências económicas que assenta no pressuposto de que os pensamentos, sentimentos e relações sociais dos decisores estratégicos influenciam as atividades e o desempenho das empresas tanto a seu cargo como próximas (p.e. empresas concorrentes, fornecedores, etc) (Powell, 2011).

No mundo empresarial competitivo, as empresas competem dinamicamente num mercado complexo onde os seus decisores estratégicos se veem obrigados a lidar diariamente com situações ambíguas¹, surgidas de ambientes imprevisíveis com mudanças muito rápidas e onde as tarefas empresariais são também muito variadas e desafiantes (Podoyntsina, Van der Bij e Song, 2012).

O ambiente macro carregado de informação complexa aliado aos processos cognitivos individuais de cada decisor, faz com que cada empresa em ambiente competitivo apresente ações estratégicas diferentes e recursos heterogéneos face à sua concorrência (Gary, Kunc, Morecroft e Rockart, 2008; Kunc e Morecroft, 2010). O conjunto diferenciado de ações estratégicas e recursos torna os mercados em ambientes desequilibrados e pouco eficientes (Gavetti, 2012). Estes desequilíbrios, segundo Gavetti (2012), possibilitam a existência de oportunidades que podem ser aproveitadas pelas empresas para desenvolver vantagens competitivas.

Os decisores esforçam-se diariamente por encontrar as oportunidades estratégicas mais vantajosas que possibilitem maximizar as suas receitas operacionais (Kunc e Morecroft, 2010).

De acordo com Gavetti (2012) a vantagem estratégica de uma empresa inserida num mercado competitivo, resulta das falhas de mercado resultantes da racionalidade limitada de todos os seus decisores estratégicos.

Levinthal (2011) apoia Gavetti afirmando que é impossível realizar uma avaliação totalmente racional, devido à complexidade extrema de informação afeta aos processos de decisão, mesmo recorrendo a programas de computador. Contudo, o mesmo autor acrescenta ainda que esse facto não impossibilita que se faça uma análise racional bastante válida, minimizando o número de problemas ambientais recorrendo a todas as variáveis possíveis que

¹ A ambiguidade no processo de tomada de decisão surge quando o decisor sente que não conhece profundamente o ambiente problemático devido à sua complexidade, e não conhece com precisão as implicações da escolha de uma ou mais ações (Loewenstein, Rick e Cohen, 2008). Existem dois tipos de ambiguidade – ambiguidade interna (p.e. a nível dos recursos) e ambiguidade externa (conjuntura do mercado) (Kunc e Morecroft, 2010).

permitam estabelecer uma ligação entre ações possíveis e receitas esperadas (Teoria da Utilidade Esperada).

2.1.2. Teoria da Utilidade Esperada

De acordo com a teoria económica dominante, os agentes económicos realizam as suas opções segundo a Teoria da Utilidade Esperada (TUE). A TUE declara que cada pessoa opta racionalmente pela opção que lhe forneça um maior pagamento tendo por base a utilidade esperada das escolhas possíveis de ação (Levinthal, 2011; Loewenstein, Rick e Cohen, 2008). Porém, segundo Levinthal (2011) existem também fatores não mensuráveis (comportamentais), tais como as emoções ou os humores, que influenciam a curva da utilidade esperada do gestor e o processo de tomada de decisão.

Mais recentemente, de acordo com os estudos que começaram a ser publicados na década de 2000, tem sido provado que as pessoas muitas das vezes não optam pela escolha que apresenta uma maior utilidade esperada (Shiv, Loewenstein, Bechara, Damásio e Damásio, 2005; Starmer, 2000), demonstrando que no processo de decisão existem outros fatores, não apenas probabilísticos e racionais, que influenciam a decisão individual dos agentes económicos (Loewenstein *et al.*, 2008).

2.1.3. Componente Racional e Componente Comportamental

De acordo com Levinthal, (2011), embora seja unânime que a tomada de decisão racional possibilita no seu geral optar por melhores opções, esta é praticamente impossível de se realizar sem que sofra pressões internas e externas na sua deliberação.

Durante muitos anos foi seguida uma ideia racionalista de que a tomada de decisão era feita com base em processos racionais e o papel das emoções estava somente confinado ao estabelecimento de objetivos e à motivação. Hoje em dia, é assumido por uma boa parte da comunidade científica que as emoções desempenham também um papel muito importante na tomada de decisão a um nível inconsciente (Markic, 2009).

Os estudiosos da componente estratégica empresarial passaram a olhar para a racionalidade, a partir do início deste século, como um processo e não um resultado. Esse facto possibilitou que o estudo da decisão estratégica passasse a aglomerar e a conjugar a corrente comportamentalista à corrente racionalista formando uma nova matéria, chamada Estratégia Comportamental (Levinthal, 2011; Loewenstein *et al.*, 2008; Markic, 2009; Powell *et al.*, 2011).

2.1.4. Componente “Sorte”

Para além dos fatores comportamental e racional, convém referir, embora não volte a ser abordado neste trabalho, um terceiro fator que intervém no resultado das empresas, a “sorte”. A “sorte” é uma questão problemática para os académicos das teorias estratégicas, pois trata-se de um agente que embora não possa ser previsto, exerce também alguma influência no desempenho das organizações. Para reduzir a exposição ao fator sorte e evitar o “navegar sem rumo”, é unanimemente defendido que os gestores devem criar uma direção e uma intensão estratégica no seu processo de tomada de decisões (Gary *et al.*, 2008).

2.2. ESTRATÉGIA COMPORTAMENTAL SEGUNDO POWELL, LOVALLO E FOX

Powell *et al.* (2011) definem a estratégia comportamental como uma matéria que “mistura psicologia cognitiva e social com a teoria de gestão estratégica e prática. A estratégia comportamental tem como objetivo trazer hipóteses realistas sobre a cognição humana, emoções e comportamento social para a gestão estratégica das organizações, para assim, enriquecer a teoria estratégica, a pesquisa empírica e a prática no mundo real.”

Os mesmos autores defendem que para se obter mais conhecimento aplicado e teórico sobre a importância dos fatores emocionais e comportamentais no processo de tomada de decisão estratégica, deve-se integrar três escolas de pensamento diferentes - Reducionismo, Pluralismo e Contextualismo.

2.2.1. Três escolas da estratégia comportamental

Segundo Powell *et al.* (2011), a estratégia comportamental deve ser investigada recorrendo aos paradigmas Reducionista, Pluralista e Contextualista. Para os autores, a investigação nesta área deverá abraçar e agregar ideias dos três paradigmas.

Powell *et al.* (2011) descrevem o Reducionismo, o Pluralismo e o Contextualismo da seguinte forma:

Reducionismo

A pesquisa Reducionista assenta a sua escola em filosofias positivistas, realistas e objetivistas da ciência, realizando hipóteses quantitativas recorrendo a modelação matemática, simulações e experimentações de decisões em ambiente laboratorial.

De acordo com a visão Reducionista, os conceitos psicológicos chave têm por base a racionalidade limitada dos indivíduos, a teoria prospectiva, heurísticas e desvios de julgamentos, e a inconsistência dinâmica cognitiva.

Esta escola da estratégia comportamental foca o seu objeto de estudo nos gestores de top, empreendedores e equipas de gestão.

O Reducionismo tem facultado contributos importantes no estudo da tomada de decisão estratégica, desvios cognitivos, percepção de risco e escolhas intertemporais.

Pluralismo

A corrente Pluralista fundamenta o seu modelo nas filosofias nominalistas, pragmatistas e evolucionistas, realizando estudos de campo, estudos de eventos, estatísticas multivariadas, casos e métodos conjuntos.

O Pluralismo avalia a estratégia comportamental das organizações com base nos processos psicológicos ligados a grupos de referência, cognição social, teoria de identificação social e autocategorização.

A investigação foca a sua matéria de estudo num contexto holístico, estudando a vertente comportamental na empresa como um todo, e não apenas a nível da gestão de topo.

O Pluralismo estuda as consequências da racionalidade limitada, dos conflitos de grupos, da aprendizagem e da tomada de decisões executivas em organizações, tendo por base a teoria da decisão comportamental combinada com a teoria política, teoria organizacional e a psicologia social.

Contextualismo

O Contextualismo é uma escola que tem por base filosofias fenomenológicas, existencialistas, pós-modernistas, de teorias críticas, de interaccionismo simbólico e construção simbólica da realidade. Esta escola defende o uso nos seus estudos de uma metodologia qualitativa e interpretativa, recorrendo a interpretação de histórias, etnografia, hermenêutica, análise de textos e de discursos e ao estudo de casos. Por seu lado, esta corrente rejeita ainda o positivismo e a realização de testes quantitativos.

Para o Contextualismo, os conceitos psicológicos chave são o esquema cognitivo, a linguagem, os sinais, a ideologia, a ação racional e a cultura.

Esta corrente assume que as empresas e o ambiente são construídos socialmente. As empresas são ideológicas, as decisões e ações são dissociadas e as ações emergentes da

empresa são influenciadas pelo ambiente externo. Deste modo, as pesquisas centram-se nas percepções dos gestores, sensemaking, esquemas cognitivos, linguagem e ambientes aplicados.

A visão Contextualista tem fornecido importantes contributos para a gestão estratégica, nomeadamente nas áreas da racionalidade da ação, esquema e mapas cognitivos, rivalidade cognitiva, lógica dominante, sensemaking, percepção incorreta, plena consciência (*mindfulness*) e teoria crítica.

2.3. PROCESSOS COGNITIVOS

2.3.1. Cognição

A cognição define-se, segundo Gavetti e Levinthal (2000), como "uma forma prospetiva da inteligência que tem como premissa a crença de um ator sobre a ligação entre a escolha das ações e o subsequente impacto dessas ações nos resultados".

De acordo com Gavetti (2005), a cognição consiste num processo mental que permite realizar representações mentais de estruturas compostas por fatores e pelas múltiplas relações entre esses fatores tais como a racionalidade (Markic, 2009), emoções (Podoynitsyna *et al.*, 2012), humores (Pfister e Bohm, 2008), temperamentos (Kagan, 2010) e julgamentos² (Powell, 2011).

Os gestores estratégicos têm que ter a capacidade cognitiva de ler e avaliar as “movimentações” ambientais (Gavetti, 2005). No entanto, como o ser humano é incapaz de descobrir e de assimilar todas as variáveis intervenientes no ambiente problemático, o processo de decisão vê-se obrigado a recorrer a representações cognitivas da realidade, simplificando o problema, e permitindo uma decisão relevante (Kim, 2012).

A cognição é um processo mental limitado que possibilita um número limitado de representações (Gavetti, 2005; Kim, 2012). O aumento do número de representações, seja de alternativas de ação ou características ambientais, interfere negativamente na qualidade dessas mesmas representações. No mesmo modo, representações mais e menos recentes têm também diferença na qualidade das representações (Gavetti, 2005).

Devido à capacidade limitada da cognição, os decisores compreendem de forma errada os ambientes dinâmicos onde o processo de feedback não é sempre linear (ambiguidade causal) (Kunc e Morecroft, 2010). Este facto é visto como um fator muito importante, responsável pela heterogeneidade de recursos e de ações estratégicas entre empresas concorrentes (Gary *et al.*, 2008).

² O julgamento dos decisores executivos deriva da experiência, intuição, conhecimento tácito, maturidade emocional e sensibilidade para a ambiguidade e o contexto (Powell, 2011).

Embora seja trabalhoso simplificar e processar cognitivamente a informação, a inércia cognitiva por parte do decisor estratégico de avaliar aprofundadamente o ambiente exterior leva a empresa a enfrentar problemas no futuro (Gavetti, 2005).

Abelson (1963) apresentou pela primeira vez a distinção entre dois modos cognitivos distintos, “Cold cognition” e “Hot cognition”, definidos consoante a preponderância dos fatores racionalidade vs emoção e o tipo de motivação (pró-ativo vs reativo). Estes dois modos cognitivos voltarão a ser referenciados mais à frente no trabalho.

A cognição humana opera em dois modos distintos de processamento de informação. Um relativamente rápido, inconsciente e automático – modo reflexivo (composto pela intuição e heurísticas). E outro mais esforçado, lento, consciente e deliberativo – modo refletivo (composto pelo raciocínio explícito) (Lieberman, 2007; Loewenstein *et al.*, 2008; Markic, 2009; Teece, 2007).

2.3.2. Oportunidades distantes da cognição

Gavetti (2012) defende que num mercado competitivo existe uma infinidade de oportunidades. Uma parte das oportunidades é captada pela maioria dos empresários, restando as oportunidades superiores que são cognitivamente mais distantes da generalidade dos decisores. Segundo o mesmo autor, são as oportunidades superiores inacessíveis à maioria dos decisores, que permitem alcançar desempenhos superiores nas empresas.

Com base em Gavetti (2012), Winter (2012) propõe que os decisores só perseguem uma oportunidade superior quando virem nela uma vantagem incontestável. Winter (2012) propõe ainda que as oportunidades recompensadoras tendem a ser as mais próximas devido aos custos de exploração.

2.4. EMOÇÃO

Os investigadores concordam que existe uma diferença fundamental entre emoção, humor e temperamento.

As emoções podem ser definidas como sentimentos transitórios ou respostas afetivas a um evento, objeto ou pessoa (Kim, 2012), são processos comparativamente mais intensos, de curta duração e, geralmente têm uma causa definida e um conteúdo cognitivo claro (Podoyntsina *et al.*, 2012). Os humores, por outro lado, são estados afetivos de baixa intensidade, difusos, e relativamente duradouros, não têm a necessidade de ser desencadeados por um evento, objeto ou resposta (Kim, 2012) tendo, portanto, pouco conteúdo cognitivo (Podoyntsina *et al.*, 2012). O temperamento em comparação com os outros dois apresenta as

mesmas características do humor, sendo contudo, mais estável e mais duradouro (Kagan, 2010).

As emoções, os humores e os temperamentos enquadram-se ambos num mecanismo inconsciente que é rápido, automático e forte o suficiente para interromper e influenciar o processo consciente do ser humano (Kagan, 2010; Loewenstein *et al.*, 2008; Pfister e Bohm, 2008).

As emoções desempenham um papel extremamente importante na definição de objetivos e no processo de tomada de decisões dos gestores (Markic, 2009). A ação de tomada de decisões de um gestor pode sair beneficiada se este tiver a consciência que as suas emoções desempenham um papel muito importante neste processo (Markic, 2009).

Pfister e Bohm (2008) defendem que no estudo da estratégia comportamental as emoções não podem ser todas agrupadas numa categoria homogénea³.

Para efeito de simplificação, a partir deste momento passaremos a apelidar por Componente Emocional (CmEm) o conjunto composto por emoções, humores e temperamentos.

2.5. RELAÇÃO ENTRE COGNIÇÃO E EMOÇÃO

2.5.1. Introdução

Até há relativamente pouco tempo era aceite pela comunidade científica e filosófica em geral, que a emoção desempenhava um papel secundário nos processos cognitivos relativos à tomada de decisão. No entanto, em 1994 Damásio⁴ faz lançar o debate sobre este tema com o seu livro, “*Descartes’ Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*”, onde apresenta vários estudos que provam a existência de uma relação forte entre a componente emocional e os processos cognitivos nos seres humanos (Markic, 2009; Pfister e Bohm, 2008).

Desde então, vários estudos e várias descobertas têm sido feitos na área do comportamento e dos processos cognitivos. Hoje em dia, no desenho do quadro conceptual da estratégia comportamental, é assumido por todos os teóricos a importância da variável emoção na tomada de decisão. Segundo estes, a emoção exerce uma influência forte não só no processo de decisão, mas também na forma como o gestor capta e avalia a informação

³ De acordo com Pfister e Bohm (2008), embora a maioria dos investigadores concorde que todas as emoções individuais - tais como medo, insegurança, confiança e alegria - partilham algumas características essenciais que permite inseri-las numa categoria geral mais abrangente chamada de Emoção, começam a surgir alguns autores (p.e. Griffiths, 1997, 2004 [citado por Pfister e Bohm (2008)]; Barrett, 2006) a apoiar a visão de que a Emoção não é uma categoria homogénea tão simplista.

⁴ Damásio, A. (1994). *Descartes’ Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. G.P. Putnam’s Sons., New York.

ambiental na procura de oportunidades e ameaças (p.e. Hodgkinson e Healey, 2011; Howard, 1993; Pfister e Bohm, 2008; Rottenstreich e Hsee, 2001).

Para efeitos da tomada de decisão estratégica, a emoção pode ser subagrupada em três classes - emoção positiva (p.e. alegria, entusiasmo, confiança), emoção negativa (p.e. raiva, medo, tristeza) e ausência de emoção com ou sem racionalidade (p.e. calma, quietude; personalidade analítica) (Abelson, 1963; Barrett e Russell, 1999; Peters, 2006; Pfister e Bohm, 2008; Watson e Tellegen, 1985).

Os estados emocionais positivos e negativos são representados por elementos afetivos mais ativos que influenciam fortemente o decisor, criando desvios cognitivos (Barrett e Russell, 1999; Pfister e Bohm, 2008; Powell *et al.*, 2011). Desta forma é importante definir a “Hot cognition” e “Cold cognition” descrita por Abelson (1963), ajustando-as ao estudo da estratégia comportamental.

- Hot cognition – Atividade cognitiva marcada por uma CmEm ativa forte. O sujeito forma a sua aprendizagem cognitiva por intermédio da relação entre a informação que é captada e o valor afetivo que esta lhe transmite.
- Cold cognition – Atividade cognitiva marcada por uma CmEm muito baixa ou inativa. O sujeito constrói a sua aprendizagem cognitiva puramente com base na análise e na racionalidade.

Segundo Lieberman (2007), a interação entre as capacidades emocionais e cognitivas reflexivas (automáticas) e refletivas (conscientes) dos decisores pode determinar de forma muito significativa o resultado da identificação e criação de oportunidades.

Kim (2012) defende, com base em Kringelbach e Rolls (2004), que o processo de tomada de decisão pode depender mais da CmEm do que dos fatores cognitivos.

2.5.2. Papéis da Componente Emocional no processo de decisão

No meio académico têm sido enunciados alguns papéis importantes da CmEm relativamente a funções vitais para o normal desenvolvimento do processo de tomada de decisão cognitiva.

Pfister e Bohm (2008) identificam quatro requisitos funcionais necessários para a tomada de decisão nas empresas – a informação, a relevância, a velocidade e o compromisso – e sugerem um mecanismo particular de emoções importante para cada um destes requisitos.

Peters (2006) propõe por seu lado, quatro papéis que a CmEm desempenha nos processos de tomada de decisão – informação, iluminação, motivação e “moeda de troca”.

Informação

No papel de informação, similar entre Peters (2006), Pfister e Bohm (2008), a CmEm permite por intermédio do efeito unidimensional ou valência dupla (prazer/ dor, bom/ mau, etc) mediar e simplificar um conjunto elevado de informação complexa. Este processo permite, com base no tipo de sensações experimentadas, transmitir a informação mais útil e relevante ao sistema cognitivo. Exemplos de sentimentos que entram no processo de informação são a alegria/ tristeza e o gostar/ desgostar. (Pfister e Bohm, 2008).

Iluminação ou Relevância

O segundo papel da CmEm, também partilhado por Pfister, Bohm (2008) e Peters (2006) é o papel de iluminar que possibilita o fator relevância. Segundo Peters (2006), a CmEm desempenha um papel de iluminar a atenção do decisor, fazendo sobressair certos tipos de informação. A função relevância permite aos decisores estabelecer prioridades. A forma como é estabelecida a relevância pela CmEm é pessoal e varia consoante a experiência, as situações e os motivos que lhe dão origem (Pfister e Bohm, 2008).

Sentimentos como o arrependimento e a decepção atribuem relevâncias diferentes e originam respostas diferentes a uma situação idêntica. Por exemplo, para um mesmo acontecimento, o decisor que sente arrependimento, tem a tendência para apontar a sua decisão anterior como a causa relevante do insucesso, levando-o a responder no sentido de tomar uma nova decisão. O decisor que sente decepção, tende por sua vez, a culpabilizar a má sorte e demarca-se da situação (Pfister e Bohm, 2008).

Velocidade

A velocidade na tomada de decisão e na execução de ações é um fator importante para um decisor. A função velocidade que as emoções conferem ao processo de tomada de decisão permite fazer escolhas e ações rápidas sob pressão de tempo, recorrendo a processos automáticos (Pfister e Bohm, 2008; Shiv *et al.*, 2005). No mecanismo de velocidade interferem sentimentos tais como o medo, a repugnância, a fadiga e a serenidade (Pfister e Bohm, 2008; Watson e Clark, 1994).

Compromisso

O fator compromisso permite a coordenação social e o empenha dos decisores em manter as suas decisões. Todos os sentimentos que vêm da componente moral, tal como a desconfiança, a culpa ou a raiva (surgida da observância de situações que são injustas e pouco

sérias) influenciam o comportamento social no ambiente de negócios. Por exemplo, o sentimento de desconfiança num parceiro de negócios pode influenciar a tomada de uma decisão estratégica pouco racional (Pfister e Bohm, 2008). Exemplos de sentimentos que interferem na função compromisso são a culpa, o amor ou a raiva (Pfister e Bohm, 2008).

Motivação

A CmEm desempenha um papel de funcionar como fonte motivadora, estabelecendo uma razão motivacional de aproximação ou evasão às oportunidades e ameaças captadas pelo decisor estratégico (Peters, 2006).

Moeda de troca

A CmEm permite simplificar razões lógicas conflitantes e pensamentos complexos, associando as informações a sentimentos mais básicos (atribuindo sentimentos positivos/bons ou sentimento negativos/maus às informações). Depois de feito o processo de simplificação, sempre que o processo cognitivo necessita de avaliar uma informação, recorre à valência dos sentimentos que lhe ficaram associados e toma a sua decisão conforme o tipo de sensação que lhe ficou gravado (Peters, 2006). Peters (2006) defende que este mecanismo torna mais fácil para a cognição, o trabalho de comparar diversas situações complexas e de realizar melhores julgamentos com informações de maior qualidade visto que recorre a processos simples e rápidos.

2.5.3. Componentes Emocionais Antecipadas e Imediatas

Loewenstein e Lerner (2003) estabelecem uma ligação de distinção entre Componentes Emocionais antecipadas e Componentes Emocionais imediatas.

Componentes Emocionais antecipadas

Segundo Loewenstein e Lerner (2003), as emoções antecipadas surgem da antevisão de estados emocionais futuros que o decisor prevê ter, quando os resultados das suas decisões forem alcançados.

Zeelenberg, Beattie, van der Pligh e Vries (1996, citados por Loewenstein e Lerner, 2003) demonstraram, no âmbito das emoções antecipadas, que as expectativas de arrependimento e desapontamento futuros são importantes para o processo de tomada de decisão.

Componentes Emocionais imediatas

Segundo Loewenstein e Lerner (2003), as emoções imediatas são experienciadas pelos decisores no momento da tomada de decisão e estabelecem uma relação de influência significativa com o processo de decisão.

Nesta categoria existe uma distinção entre emoções antecipatórias (ou integrais) e emoções incidentais. De acordo com Loewenstein e Lerner (2003), ambos têm uma relação de influência com a tomada de decisão, contudo, as emoções antecipatórias surgem diretamente do problema de decisão em si, e as emoções incidentais são emoções que existem por outros motivos que não os próprios conflitos de decisão.

Relativamente às emoções antecipatórias, Loewenstein apresentou em 1996 (citado por Loewenstein e Lerner, 2003) um estudo onde desenvolve a influência deste tipo de emoções no processo de escolha entre períodos de tempo diferentes. No âmbito das emoções incidentais, Raghunathan e Pham (1999, citado por Loewenstein e Lerner, 2003) demonstraram os efeitos contrastantes dos estados de ansiedade e tristeza nas decisões relacionadas com jogos de risco.

2.5.4. Intuição no processo de percepção sensorial

Em ambiente competitivo forte, as oportunidades tendem a ser escassas e difíceis de alcançar, e por portanto poucos gestores são capazes de as captar (Gavetti, 2012).

Para Gavetti (2012) as oportunidades superiores são oportunidades cognitivamente difíceis de alcançar, e normalmente só podem ser captadas recorrendo aos processos intuitivos. Devido ao ambiente complexo carregado de incerteza e risco, os empresários tendem a depender fortemente da sua intuição no processo de tomada de decisões (Podoyntsina *et al.*, 2012).

De acordo com Dane e Pratt (2007), a intuição trata-se de “julgamentos carregados de emotividade que surgem a partir de associações rápidas, inconscientes e holísticas.” A intuição permite aos decisores cortar elevadas doses de informação – que por vezes são extremamente complexas – levando-os a tomar decisões em tempo útil, com a finalidade de realizar julgamentos eficazes sobre as oportunidades e ameaças presentes (Hodgkinson e Healey, 2011). As decisões intuitivas são tomadas de forma relativamente rápida, sem pensamento consciente e são catalisadas de acordo com as experiências passadas e as emoções imediatas e antecipatórias (Loewenstein e Lerner, 2003; Markic, 2009).

Para Dutton (1993), Kahneman e Klein (2009, 2010), a intuição é uma ferramenta cognitiva que só se vai tornando fiável para o gestor com a acumulação de experiência e de grandes quantidades de conhecimento implícito de forma focalizada.

Devido à importância dos diversos fatores emocionais e da experiência – fator altamente condicionado pela CmEm – a CmEm é considerada um dos principais motores do pensamento intuitivo (Podoyntsina *et al.*, 2012).

Contudo, embora o processo intuitivo seja um dos principais métodos que permite captar oportunidades superiores, a intuição depende de fatores comportamentais específicos propensos ao erro (Gavetti, 2012).

Todos os decisores recorrem ao processo intuitivo, por vezes a intuição acerta nas oportunidades e noutras não.

Gavetti (2012) refere que a intuição desempenha um papel importante para a existência de oportunidades superiores, porque possibilita a existência de estratégias heterogêneas entre os diversos decisores, criando dinâmicas dentro do mercado que permite a algumas organizações alcançar um desempenho superior à média.

2.5.5. Comportamentos Gerais

2.5.5.1. Face ao tipo de Estímulos

As informações captadas pelos decisores, desencadeiam estímulos próprios com valências positivas e negativas de acordo com as situações e os processos emocionais próprios da pessoa. No entanto, existem alguns padrões que são comuns à maioria dos decisores.

Todos os seres humanos, em média, possuem intrinsecamente um mecanismo que dirige a sua atenção para os estímulos negativos (Pratto e John, 1991).

Os eventos negativos têm uma maior tendência para desencadear maiores respostas emocionais, cognitivas, fisiológicas e sociais num indivíduo. Os decisores tendem a dar maior importância a fatores negativos comparativamente aos fatores positivos (Taylor, 1991).

Ito, Larsen, Smith e Cacioppo (1998) vão de encontro a estas informações, afirmando que o sistema motivacional negativo nos decisores responde de forma mais intensa sobre o processo de tomada de decisão, do que o sistema motivacional positivo.

Ito *et al.* (1998) realizaram uma experiência recorrendo a imagens com associações emocionais positivas, negativas e neutras, e concluíram que a informação negativa tem um maior impacto no decisor do que a informação positiva extrema.

Segundo Ito *et al.* (1998), a predisposição para a negatividade permite que o ser humano guarde avaliações anteriores na sua memória, possibilitando que se desencadeiem no futuro respostas avaliativas mais rápidas e automáticas.

Contudo, é curioso que emoções com valências diferentes podem ter uma tendência de avaliação cognitiva idêntica. Por exemplo, a felicidade e a raiva são dois sentimentos com valências opostas, no entanto apresentam resultados experimentais com uma tendência de

avaliação cognitiva semelhante que aponta para serem ambos importantes numa abordagem de procura de risco por parte do decisor (Podoyunitsyna *et al.*, 2012).

2.5.5.2. Desvios cognitivos

Segundo Garbuio, King e Lovallo (2011), na vida empresarial os decisores enfrentam processos de escolhas individuais e processos de escolhas simultâneas. As escolhas individuais surgem quando o gestor por exemplo avalia a necessidade de investir (ou desinvestir) num recurso. Por outro lado, as escolhas simultâneas surgem quando o decisor por exemplo avalia as quantidades e os tipos de produtos que irá adquirir aos fornecedores.

Cada processo de escolha apresenta 3 desvios comportamentais. Nas escolhas individuais existe o efeito dotação, o efeito familiaridade e a aversão aos extremos. Nas escolhas simultâneas encontra-se o efeito de ancoragem, efeito de familiaridade e a dependência do tipo de partição (Garbuio *et al.*, 2011).

Escolhas individuais

Efeito dotação – Efeito em que os gestores tendem a sobrevalorizar os recursos da empresa, achando-os mais valiosos do que na realidade o são, e de desvalorizar os recursos que não dispõem, julgando-os menos valiosos do que o seu valor real. Este efeito interfere nos processos de investimento e desinvestimento de recursos (Garbuio *et al.*, 2011).

Efeito de familiaridade – Com os anos de experiência acumulados no mesmo mercado, os gestores estratégicos têm a tendência para se inclinarem a “prestar mais atenção e a apostar em recursos com os quais estão mais familiarizados, gerando desta forma uma carteira que não pode ter uma composição ótima para produzir retornos de sucesso” (Garbuio *et al.*, 2011). Assim, este efeito tende a interferir nos processos de investimento e desinvestimento de recursos por parte das empresas. Os gestores são mais propensos a alocar fundos para recursos com maior familiaridade do que para alternativas de valor igual ou superior (Garbuio *et al.*, 2011).

Aversão aos extremos – Os decisores na sua generalidade descartam as opções que contenham valores extremos em certos atributos chave tais como, o tamanho da perda potencial, o tamanho do gasto original ou a distância do local onde será feito o investimento. Com isto, é normal os gestores optarem por realizar investimentos (ou desinvestimentos) pouco audazes, muito devido, essencialmente, a fatores psicológicos e não racionais (Garbuio *et al.*, 2011).

Escolhas simultâneas

Efeito de ancoragem – Nos processos de tomada de decisões que envolvam escolhas simultâneas, os gestores tendem a basear e a enquadrar as suas decisões nas atribuições feitas em períodos anteriores, em vez de atenderem às necessidades reais estratégicas das empresas no momento. Este efeito torna a alocação de recursos menos eficiente (Garbuio *et al.*, 2011).

Efeito de familiaridade – Nas decisões simultâneas, o efeito de familiaridade faz os gestores apostarem no investimento acumulativo de ativos e recursos que tenham tido bons resultados e com os quais estão mais familiarizados. Este efeito comportamental leva as empresas a apostarem recorrentemente no mesmo portfólio de recursos, impossibilitando a existência de uma carteira heterogênea mais rica e flexível (Garbuio *et al.*, 2011).

Dependência do tipo de partição – A distribuição dos recursos depende dos critérios de partição organizacional estabelecidos pelo gestor. Ou seja, o método como é estabelecida a partição influencia qualitativamente a distribuição dos recursos na empresa. Deste modo, o particionamento interfere com as capacidades dos decisores para alocar eficientemente os fundos monetários, de forma a refletir as informações reais do momento sobre o valor económico e de escassez dos recursos existentes numa empresa. O particionamento numa organização poderá ser feito, por exemplo, com base na distribuição geográfica, grupos de produtos, tecnologias, tipos de clientes finais, cadeias de valor, marcas, etc (Garbuio *et al.*, 2011).

2.5.5.3. Comportamento face ao risco

Os decisores empresariais têm aversão à ambiguidade porque a ambiguidade interna e externa gera incerteza e risco no processo de tomada de decisões (Kunc e Morecroft, 2010; Loewenstein *et al.*, 2008).

A perceção de risco empresarial é definida como a avaliação do risco realizada pelo empresário, inerente a uma situação (Hu, Blettner e Bettis, 2011). As emoções básicas, a propensão ao risco, os desvios cognitivos e as emoções conflitantes⁵ desempenham um papel importante no processo de tomada de decisão, influenciando a avaliação do risco por parte dos decisores (Podoyntsina *et al.*, 2012).

O nível de propensão e perceção de risco nos decisores estratégicos varia consoante as ambições individuais (Hu *et al.*, 2011).

⁵ De acordo com Podoyntsina, Van der Bij e Song (2012), as emoções conflitantes surgem quando uma pessoa se depara com um dilema numa situação de risco. Um nível superior de perceção do risco empresarial leva a um maior nível de conflito de emoções (Podoyntsina, Van der Bij e Song, 2012).

Segundo Podoyntsina *et al.* (2012), uma situação é considerada arriscada quando se insere, em pelo menos um de três cenários. 1) Quando o custo das perdas é superior ao retorno dos ganhos; 2) Quando a probabilidade de se incorrer numa perda é superior ao de se obter um ganho; 3) E quando o ambiente é visto mais como uma ameaça do que como uma oportunidade.

Está provado que em média o ser humano tende a desgostar mais das perdas do que a gostar dos ganhos (Loewenstein *et al.*, 2008), facto que prova o sentimento de aversão à perda por parte dos decisores (Fiegenbaum e Thomas, 1988).

Podoyntsina *et al.* (2012) comprovaram no seu estudo que as emoções heterogêneas desempenham um papel importante, na forma como são avaliadas as oportunidades e ameaças ambientais, influenciando a percepção de risco dos empreendedores.

2.5.5.4. Função preferência de risco – três pontos de referência

Hu *et al.* (2011) apresentam uma revisão do modelo de procura de risco com três pontos de referência (ver figura 1). Este modelo de procura de risco tem para além do ponto de referência padrão apontado por March (1988), um ponto de sobrevivência (desempenho extremamente baixo da organização) e um ponto de sucesso (desempenho extremamente elevado da organização).

Segundo Hu *et al.* (2011), os decisores exibem preferência pela procura de risco quando a empresa apresenta resultados um pouco abaixo do valor de referência, e têm aversão ao risco quando os resultados são um pouco superiores ao ponto de referência.

Por outro lado, quando o desempenho da empresa se encontra muito próximo do ponto de sobrevivência, os decisores são avessos ao risco, e quando o desempenho supera o ponto de sucesso, os decisores estão favoráveis a tomar decisões com uma maior percentagem de risco percebido (Hu *et al.*, 2011).

A preferência de risco partilha o princípio da diminuição de sensibilidade consoante o afastamento ao ponto de referência (Hu *et al.*, 2011).

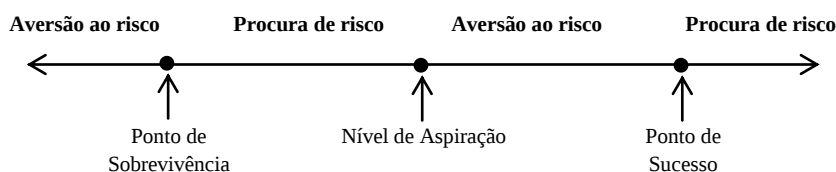


Figura 1. Função Preferência de Risco - Três Pontos de Referência, de Hu, S., Blettner, D. e Bettis, R. A.

Fonte: Hu, S., Blettner, D., & Bettis, R. A. (2011). Adaptive Aspirations: Performance Consequences of Risk Preferences at Extremes and Alternative Reference Groups. *Strategic Management Journal* 32: p. 1430.

De acordo com Hu *et al.* (2011) os pontos de referência dos decisores empresariais são estabelecidos com base em grupos de referência compostos por empresas da mesma indústria ou população.

Cada gestor cria o seu grupo comparativo de empresas de acordo com o seu tipo de aspirações (Hu *et al.*, 2011).

Hu *et al.* (2011) identificam 3 estratégias dos decisores para a criação de grupos de referência – estratégia conservadora, estratégia ambiciosa e estratégia gradual.

Na estratégia conservadora o gestor utiliza o desempenho da média da indústria como base de comparação para a sua empresa. Na estratégia ambiciosa o grupo de referência é composto por cerca de 10% das empresas com melhores desempenhos dentro da indústria. Na estratégia gradual o decisor estabelece primeiro uma meta a longo prazo, e depois vai estabelecendo periodicamente um grupo de referência composto por organizações niveladas à sua empresa (Hu *et al.*, 2011).

2.5.5.5. Comportamentos comuns em situações que envolvam risco

Em situações onde o fator incerteza e risco estão presentes, os decisores tendem a seguir alguns padrões comportamentais comuns.

Para situações não extremosas, os indivíduos avessos ao risco tendem a optar defensivamente face ao limite do seu ponto de referência. Por outro lado, os indivíduos que são favoráveis ao risco tendem a arriscar um pouco para além do seu limite de referência (Hu *et al.*, 2011).

Nos processos de decisão, os gestores apresentam uma tendência para sobrevalorizar emocionalmente a importância de uma probabilidade baixa, e subvalorizar a importância de uma probabilidade mais alta (Loewenstein *et al.*, 2008).

Ao nível da familiaridade, as respostas emocionais face ao risco tendem a ser mais pessimistas e fortes quando uma pessoa enfrenta situações de risco novas, comparativamente

a situações de risco mais familiares. Este facto acontece, mesmo para as situações familiares onde a probabilidade de ocorrência de uma perda é objetivamente superior à da situação nova (Loewenstein *et al.*, 2008).

Em situações de jogo que envolvam uma opção certa contra uma incerta, é normal haver um sentimento de aversão ao risco em situações que envolvam ganhos, e um sentimento de procura de risco quando estão em jogo situações de perdas. Por exemplo, um decisor que se encontre num processo de decisão entre duas opções, onde uma permite alcançar um ganho certo e a outra um ganho incerto com valor esperado superior, é normal a pessoa decidir-se pelo valor certo. Por outro lado, na situação de perda é normal a pessoa arriscar a sorte embora o valor esperado da perda seja superior (Loewenstein *et al.*, 2008).

2.5.6. Neurociência

A neurociência permite um estudo mais científico sobre como os fatores não racionais podem interferir no processo de decisão humano. Segundo Powell (2011), este ramo da ciência permite aprofundar e estudar a validade real das várias teorias comportamentais existentes atualmente.

Damásio⁶, investigador na área da neurociência, demonstrou em vários trabalhos seus de investigação lançados em meados da década de 90 e 2000, que as emoções não servem de obstáculo ao pensamento racional humano, como era defendido pela comunidade filosófica em geral até então (Markic, 2009).

Shiv *et al.* (2005) descobriram evidências de que as emoções servem um papel adaptativo para acelerar o processo de decisão. As pesquisas efetuadas provam que a ausência de emoção altera o mecanismo de tomada de decisão num indivíduo (Shiv *et al.*, 2005).

Damásio verificou ainda que os pacientes com lesões cerebrais nas áreas que processam as emoções, não recebem os impulsos cerebrais necessários para processar as ameaças de castigo e as oportunidades de recompensa, trazendo desta forma problemas na formulação de decisões (Markic, 2009).

Nas suas investigações, Shiv *et al.* (2005) provam que as pessoas com lesões neurológicas incapazes de desenvolver um processo emocional tomam decisões mais vantajosas em jogos de perda e ganho baseados em probabilidades, mas sofrem por outro

⁶ Damásio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. G.P. Putnam's Sons., New York.

Damásio, A. (1999). *The Feeling of what Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. Harcourt Brace and Co., New York.

Damásio, A. (2003). *Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain*. William Heinemann, London.

lado, de problemas no processo de decisão quando lhes é pedido que escolham uma opção dentro de um ambiente sujeito a ambiguidade.

Em conclusão, as investigações levadas a cabo por António Damásio e a sua equipa provam que a ausência de respostas emocionais no ser humano impossibilita a capacidade para tomar decisões simples de forma eficiente e eficaz num prazo de tempo razoável (Markic, 2009; Shiv *et al.*, 2005).

2.5.7. Decisões Individuais vs Decisões em Grupo

Segundo Huy (2011) as estruturas de gestão compostas por dois ou mais decisores sofrem perceptivelmente diferentes influências emocionais e comportamentais.

Em grupo, as emoções deixam de ser individuais e passam a ser partilhadas e coletivas, surgindo uma identidade que é compartilhada por todos os seus membros. Deste modo torna-se mais fácil para o grupo controlar a flutuação dos sentimentos e emoções (tais como o stress, o medo ou a alegria) nos processos de decisão, assim como existe também um maior controlo sobre a componente motivacional individual e de grupo (Huy, 2011).

2.5.8. Fatores motivacionais religiosos e espirituais

Embora a motivação religiosa e espiritual não seja aprofundada neste trabalho, convém referir que estas desempenham também uma importância relativa, consoante a pessoa, intervindo na filtragem e elaboração de decisões nos processos de tomada de decisão estratégicas (Phipps, 2012). Num contexto extremo, mas ainda assim real e válido, Fernando e Jackson (2006) desenvolveram um estudo em que demonstram que as crenças religiosas influenciam o processo de tomada de decisão dos decisores estratégicos nas organizações do Sri Lanka. Este facto prova que para além dos fatores racionais, emocionais e automáticos, a componente espiritual e religiosa também interfere no processo de tomada de decisão dos gestores estratégicos das empresas.

2.6. MECANISMO DE DECISÃO DE KIM

Kim (2012), baseando-se em diversas teorias comportamentais, apresenta um modelo teórico que conceptualiza a forma como as respostas emocionais surgem no processamento de informações estratégicas, e como a CmEm de um decisor interage com outras funções cognitivas importantes para a formação da tomada de decisão.

O modelo de Kim (2012) é construído sobre cinco conceitos - Assimilação cognitiva; Resposta emocional; Complexidade cognitiva; Comportamento de simplificação cognitiva, e; Abrangência da decisão estratégica.

Este modelo que se encontra esquematizado na figura 2 mostra que o processo de tomada de decisão por parte do gestor estratégico começa com o processo de leitura e assimilação das oportunidades e ameaças conjunturais.

A entrada de informação complexa e ambígua nos processos cognitivos do decisor faz desencadear uma resposta emocional própria de acordo com o humor no momento e a experiência emocional, a intuição e todos os diferentes desvios cognitivos e comportamentais da pessoa. No momento em que a resposta emocional é criada ela reage instantaneamente com a informação complexa captada pelo decisor, simplificando-a e permitindo uma assimilação e compreensão mais fácil para os processos cognitivos do indivíduo.

A Complexidade cognitiva, segundo Kim (2012), tem a capacidade de moderar a influência das emoções no processo de simplificação cognitivo, mitigando desta forma o impacto da CmEm na integralidade da decisão. A complexidade cognitiva pode ser definida como a capacidade mental do decisor (componente intelectual) para processar e compreender as informações complexas antes do processo de simplificação.

Por fim, dos resultados dos processos de simplificação resulta o nível de abrangência das decisões estratégicas. Ou seja, quanto maior for o nível de complexidade cognitivo do decisor, menor será a intervenção da CmEm nos processos de simplificação de informação e por conseguinte mais abrangentes e complexas serão as decisões tomadas por esse gestor.

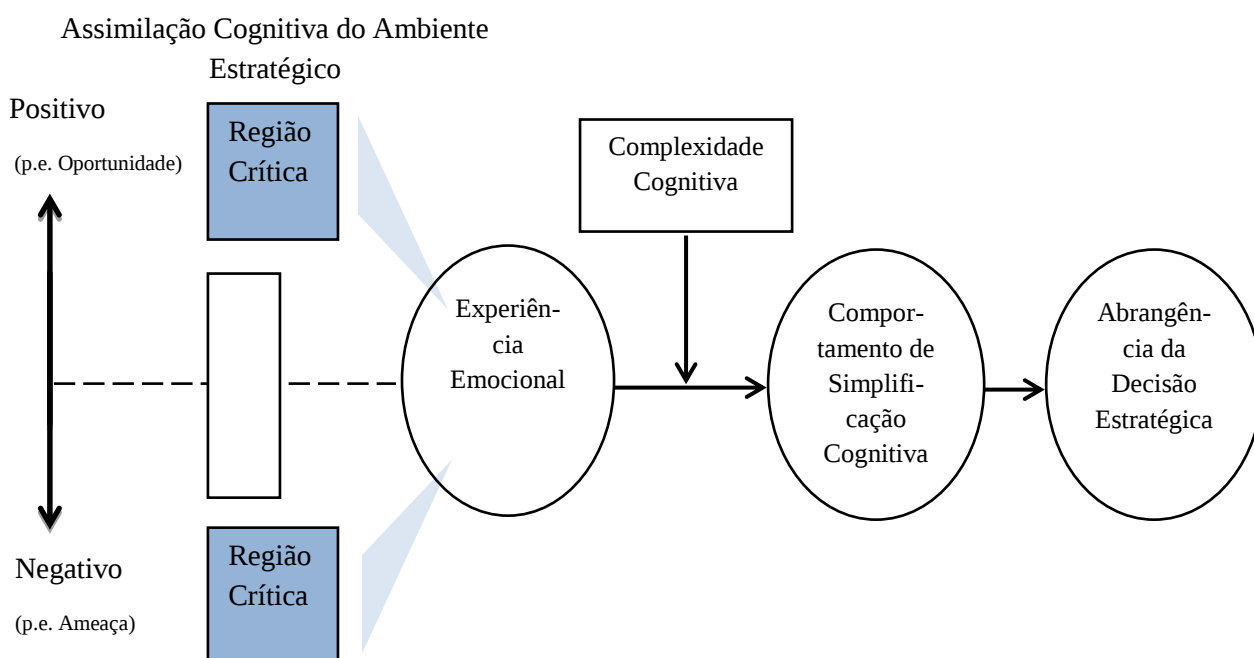


Figura 2. Funções Cognitivas e Emocionais no Processo de Tomada de Decisão Estratégica

Fonte: Kim, K. H. (2012). Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model. *International Journal of Business and Social Science* 3(1): p.107.

2.7. CAPACIDADES DE GESTÃO

2.7.1. Importância dos recursos para o desempenho organizacional

Hoje em dia, a exigência crescente por parte dos mercados e o crescimento da competitividade dentro dos setores de atividade têm vindo a forçar as empresas a evoluir constantemente, obrigando-as a elevar a sua flexibilidade na criação de produtos, processos organizacionais e modelos de negócio novos, a um ritmo que é cada vez mais elevado (Teece, 2007).

Uma das preocupações dos decisores para além dos fatores ambientais externos são as forças e fraquezas da empresa, ou seja a gestão de recursos. Para Kunc e Morecroft, (2010), o processo de gestão de recursos requer uma dinâmica específica entre a conceptualização, o desenvolvimento e o desempenho dos recursos⁷ (ver figura 3).

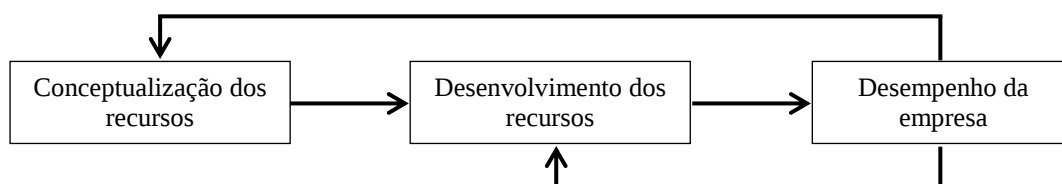


Figura 3. Processo de tomada de decisão sob um paradigma baseado em recursos

Fonte: Kunc, M.H., & Morecroft, J.D.W. (2010). Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm. *Strategic Management Journal* 31: pp. 1164–1182.

Todas as empresas para funcionarem necessitam de recursos tangíveis (p.e. mão de obra, capital) e intangíveis (p.e. conhecimento, informação). Da relação entre esses recursos sai a fonte que estabelece os limites superiores da criação de valor potencial de uma empresa (Garbuio *et al.*, 2011).

O crescente nível de exigência obriga os decisores a avaliar cada vez melhor as suas opções estratégicas de curto e médio/longo prazo.

⁷ Segundo Kunc e Morecroft (2010), o processo de tomada de decisões sobre uma carteira de recursos começa com a fase de conceptualização onde é feita uma avaliação das necessidades de recursos para a empresa, de acordo com as suas metas estratégicas.

A fase de desenvolvimento é a segunda etapa do processo de criação de uma base estratégica de recursos. Nesta fase processual é feita a implementação da estratégia de recursos criada na fase anterior. Esta etapa exige do decisor a capacidade para gerir prazos de desenvolvimento e acumulação de recursos correspondentes à qualidade e quantidade objetivadas (Kunc e Morecroft, 2010).

A última fase descrita por Kunc e Morecroft (2010) é composta pelo acompanhamento do desempenho dos recursos e pelo desenvolvimento de ações de calibração dessa carteira, procurando seguir as metas estipuladas no início.

Por um lado, as expectativas otimistas por parte dos decisores podem levar uma empresa a sobrevalorizar os retornos esperados, levando-a a investir excessivamente em recursos subvalorizados sofrendo depois perdas económicas. Por outro lado, as expectativas negativas podem levar uma empresa a subvalorizar o potencial de retorno, investindo menos em recursos que são necessários, alcançando resultados económicos inferiores e perdendo possivelmente competitividade (Kunc e Morecroft, 2010).

O processo de gestão de recursos mostra-se, portanto, vital e consiste sequencialmente em estruturar e determinar uma carteira de recursos com uma lista de prioridades de ativos, conjugar recursos para criar sinergias e desenvolver capacidades na relação com o ambiente para explorar oportunidades de mercado (Garbuio *et al.*, 2011).

Nas pequenas e médias empresas, é normal os empresários terem em si a responsabilidade sobre a gestão de várias áreas de processos organizacionais, tais como a estratégia, o marketing e a área financeira.

No estudo exploratório que apresentamos focaremos a nossa avaliação na relação da CmEm com o desenvolvimento da estratégia de marketing das micro e pequenas empresas na região Oeste. Para avaliar as capacidades de marketing e a relação destas para o desempenho da empresa, recorreremos ao instrumento de medição criado por Vorhies e Morgan (2005).

2.7.2. Capacidades dinâmicas

Para as empresas que se situem em economias abertas, as capacidades dinâmicas mostram-se vitais ao nível das competências de gestão e decisão. Os decisores estratégicos que levem em conta a importância deste tema, maneiam-se com um quadro de opções que possibilitam alcançar vantagem competitiva e permite uma maior flexibilização na relação com as tendências cada vez mais complexas e mutáveis dentro do mercado competitivo global (Teece, 2007).

Teece, Pisano e Shuen (1997, citado por Laamanen e Wallin, 2009) definem capacidades dinâmicas de acordo com "a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes que se alteram rapidamente. As capacidades dinâmicas refletem, portanto, a capacidade da organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva ". Helfat *et al.* (2007) explicam de forma mais subtil as capacidades dinâmicas como "a capacidade de uma organização para propositadamente criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos ".

Os três pilares das capacidades dinâmicas são: A leitura e modelação do ambiente interno e externo da empresa; A captação de oportunidades, e; A reconfiguração de recursos (Hodgkinson e Healey, 2011; Teece, 2007). Para que uma empresa possa ter e manter uma

estrutura flexível, dinâmica e competitiva capaz de responder aos mercados com complexidades cada vez mais dinâmicas (Kunc e Morecroft, 2010) é necessário que disponha de uma equipa de gestão com uma atitude empreendedora e pró-ativa nos três pontos referidos (Hodgkinson e Healey, 2011).

2.7.3. Capacidades de marketing

A componente de marketing é uma área estratégica bastante importante para as empresas, porque dela também se faz depender muita da eficiência e da eficácia do desempenho de uma organização (Vorhies e Morgan, 2005).

Uma empresa com uma forte capacidade de marketing consegue perceber as necessidades dos clientes e compreende os fatores críticos de decisão e os fatores que influenciam os comportamentos ligados à compra (Dutta, Narasimhan e Rajiv, 1999).

Com base na visão baseada nos recursos, uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva, implementando uma estratégia criadora de valor que não seja partilhada pela maioria dos seus concorrentes (Dutta, Zbaracki e Bergen, 2003).

Segundo Shapiro, Slywotzky e Doyle (1997), a partir da década de 90 o crescimento acelerado do retalho e do número de empresas levou a um aumento muito significativo do nível de concorrência nos mercados, obrigando as empresas a apostar em fatores diferenciadores tais como características de produtos e serviços, preço, qualidade, imagem, etc.

Vorhies e Morgan (2005) defendem que atualmente o desempenho organizacional depende cada vez mais do marketing empresarial e do modo como este é gerido pelos decisores. Deste modo, os mesmos autores apontam no seu trabalho cinco capacidades de marketing determinantes para o desempenho das organizações em ambiente competitivo - Capacidade para desenvolver produtos e/ou serviços; Capacidade para gerir uma política de preços; Capacidade para gerir comunicações de marketing; Capacidade para gerir canais de distribuição, e; Capacidade para gerir a componente vendas.

Desenvolvimento de produtos e/ou serviços

Um dos principais objetivos das empresas que operam em mercado é disponibilizar aos seus clientes uma carteira de produtos e/ou serviços que se encontre de acordo com as necessidades e as expectativas reais destes. Para satisfazer a procura, as empresas têm a obrigação de conhecer quais as características e os fatores que levam à compra dos seus produtos e/ou serviços (Dutta *et al.*, 1999).

Os gestores estratégicos devem estar atentos à necessidade de desenvolver e gerir uma carteira diferenciada de produtos e/ou serviços com pontos de diferenciação face à sua concorrência (Dutta *et al.*, 1999; Vorhies e Morgan, 2005).

Para melhorar a capacidade concorrencial das empresas nesta área, Vorhies e Morgan (2005) defendem a importância de cinco ações: Apostar na capacidade de desenvolvimento de novos produtos/serviços por parte das organizações; Melhorar a capacidade de desenvolver novos produtos/serviços que contribuam para o investimento em Investigação & Desenvolvimento de novos projetos; Inovar a carteira de produtos/ serviços oferecidos; Realizar lançamentos bem-sucedidos de novos produtos/serviços, e; Ser eficaz no desenvolvimento de produtos/serviços que respondam às necessidades dos seus clientes.

Gestão de uma política de preços

Segundo Dutta *et al.* (2003) a maximização da rentabilidade real de um negócio está dependente da capacidade das empresas para apresentarem uma estratégia de preços adequada ao valor dos produtos e serviços que são disponibilizados para o mercado.

O fator preço nos produtos e serviços oferecidos por uma empresa é considerado de forma unânime, uma variável importante na estratégia de uma organização. Se por um lado, uma política de preços com valores demasiado baixos pode subvalorizar o potencial de receitas de uma organização, por outro, uma política de preços com valores excessivos poderá diminuir o número de vendas, subvalorizando desta forma também o potencial de receitas (Dutta *et al.*, 2003). A capacidade para estabelecer preços é portanto um fator essencial que necessita ser devidamente balanceado pelos decisores, pois determina a capacidade da empresa para captar e maximizar receitas. Mesmo a ação de alterar preços é um ato extremamente sensível, que se não for devidamente ponderado poderá acatar custos diversos, tais como a degradação das receitas ou do nome da marca. (Dutta *et al.*, 2003).

Vorhies e Morgan (2005) identificaram quatro características essenciais que uma boa prática de gestão deve ter em atenção: Capacidade para utilizar técnicas apropriadas de preço que respondam rapidamente às alterações do mercado; Estar atento e conhecer a política de preços dos seus concorrentes; Definir coerentemente a política de preços em relação a produtos e/ou serviços, e; Controlar os preços da concorrência e as alterações de preços no mercado.

Gestão das comunicações de marketing

As estratégias de comunicação são muito importantes e devem ser tratadas de forma meticulosa pelas empresas. Estas estratégias devem ser montadas por forma a transmitir para o mercado toda a informação pretendida sobre todos os produtos, serviços, marcas e imagem da empresa de forma mais eficiente e eficaz possível (McKee, Conant, Varadarajan e Mokwa, 1992; Vorhies e Morgan, 2005).

A habilidade comunicativa está assim relacionada com a capacidade que as empresas têm para gerir a sua imagem e reputação, tal como a imagem e reputação das suas marcas, recorrendo a meios comunicacionais publicitários próprios e a políticas de relações públicas (McKee *et al.*, 1992; Vorhies e Morgan, 2005).

Segundo Vorhies e Morgan (2005), gerir comunicações de marketing trata-se no fundo, da capacidade para realizar uma gestão da informação virada para o cliente. Assim, segundo os autores, os responsáveis pela gestão da comunicação empresarial devem atender a cinco características: Desenvolver e executar programas de publicidade; Gerir a componente publicitária e as competências criativas; Desenvolver competências ao nível de Relações Públicas; Serem competentes na gestão da imagem da marca, e; Gerir eficazmente a imagem da empresa e a sua reputação.

Gestão de canais de distribuição

Os canais de distribuição a montante e a jusante são um fator estratégico muito importante para as empresas (Vorhies e Morgan, 2005).

As relações de parceria e cooperação permitem às empresas captar mais valências e beneficiar de efeitos sinérgicos, muitas vezes superiores à soma do valor individual empregue por cada parceiro. O conjunto destes benefícios possibilita às empresas aumentar o seu nível de competitividade e o fluxo de recebimentos (Weitz e Jap, 1995).

As relações que uma organização estabelece com os seus fornecedores e clientes exigem confiança, coordenação e comunicação. Segundo Weitz e Jap (1995), a confiança só pode ser alcançada através do histórico das empresas e da sua reputação.

O desenvolvimento de relações de confiança e compromisso, aliado à coordenação e comunicação que uma empresa estabelece com os seus fornecedores e clientes é muito importante pois permite a ambos maiores ganhos de eficiência (Vorhies e Morgan, 2005; Weitz e Jap, 1995).

Relativamente à gestão dos canais de distribuição, Vorhies e Morgan (2005) enfatizam que os decisores estratégicos devem estar atentos e melhorar a: Qualidade da relação com

distribuidores; Capacidade de atrair e manter os melhores distribuidores; Capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores; Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores, e; Capacidade de fornecer serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade.

Gestão da componente vendas

A diferenciação competitiva por parte de uma empresa começa logo com o primeiro contacto estabelecido com os clientes (Shapiro *et al.*, 1997).

Segundo Shapiro *et al.* (1997), a componente empresarial relativa às vendas deve esforçar-se por conhecer melhor as características e necessidades dos seus clientes e a forma como estes pretendem ser tratados.

O grau de exigência na forma como é estabelecido o contacto com os clientes, requiere que os profissionais desta área sejam periodicamente informados sobre as características dos produtos e serviços que a empresa vende, assim como devem receber atualizações de novas técnicas de venda (Shapiro *et al.*, 1997; Vorhies e Morgan, 2005).

Para que tudo aconteça de acordo com os objetivos da organização é necessário que exista uma política e uma estratégia de vendas alinhada com as necessidades reais da empresa (Shapiro *et al.*, 1997).

Vorhies e Morgan (2005) defendem que a gestão da componente de vendas de uma empresa, exige dos seus decisores a capacidade para: Gerirem e articularem toda a área de vendas; Colocarem em prática um plano de formação contínua aos vendedores; Planearem uma estratégia sólida de vendas juntamente com um sistema de controlo e objetivos; Selecionarem uma rede eficaz de colaboradores, e; Serem eficazes no apoio que prestam à equipa de vendas.

De acordo com Vorhies e Morgan (2005), as cinco capacidades de marketing apresentadas estão relacionadas de forma direta e positiva com o desempenho das empresas, apresentando-se portanto, como fontes essenciais geradoras de vantagem competitiva.

2.7.4. Conclusão

A análise sensorial do gestor estratégico é feita a partir da base de experiência de acontecimentos passados e da sua vontade de procurar soluções que permitam alcançar melhores pagamentos futuros. Segundo Gavetti (2005), a procura de oportunidades, a definição de estratégias e a afetação de recursos é melhorado com a rotina de procedimentos.

A utilização rotineira das capacidades complexas ligadas à gestão, permite ao gestor estratégico aperfeiçoar a eficácia e a eficiência (tempo e recursos) das suas técnicas de

decisão, tornando-o deste modo cada vez mais competente nos processos de decisão complexos (Gavetti, 2005). Bingham e Eisenhardt (2011) afirmam que “a maioria dos trabalhos teóricos concorda que as rotinas melhoram a eficiência do desempenho da tarefa, através do aumento da confiabilidade e da velocidade”. No entanto, Garbuio *et al.*, (2011) chamam a atenção para os resultados da rotina e dos efeitos de familiaridade na formação de uma carteira de recursos menos heterogênea.

Os decisores estratégicos que levem em conta a pró-atividade na leitura e procura de oportunidades, e procurem estruturar e maximizar a sua carteira de recursos, maneiam-se com um quadro de opções que permitem alcançar vantagens competitivas e possibilita uma maior flexibilização do comportamento da empresa dentro do novo mercado competitivo global (Hodgkinson e Healey, 2011; Teece, 2007). O comportamento dinâmico e pró-ativo por parte do decisor permite também uma maior autorregulação dos processos estratégicos de gestão, importantes para as manobras de correção do desempenho da empresa dentro das metas estipuladas (Lord, Diefendorff, Schmidt e Hall, 2010).

3. METODOLOGIA

Segundo Fortin (2003), é na fase metodológica que “o investigador determina os métodos que utilizará para obter respostas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Na mesma linha, Carmo e Ferreira (1998) indicam que numa investigação experimental, a fase metodológica engloba várias etapas: seleção de sujeitos e de instrumentos de medida, escolha de um plano experimental, execução dos procedimentos e análise dos dados recolhidos.

No capítulo que se segue serão tratados todos os aspetos relativos à concretização deste estudo. Aqui serão apresentados numa primeira fase os conjuntos de variáveis, as hipóteses formuladas e o modelo teórico construído com base na revisão literária. Depois, será feita uma apresentação ao método de operacionalização do trabalho, nomeadamente, fazendo referência ao tipo de estudo, à população, à amostra, ao método escolhido de amostragem, ao instrumento utilizado para a recolha dos dados, ao procedimento tomado para essa recolha e aos aspetos éticos e legais que foram levados em conta. Por último, no mesmo capítulo, iremos ainda proceder ao estudo e análise dos resultados verificados na amostra recolhida, recorrendo para o efeito ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

3.1. VARIÁVEIS

Segundo autores como Fortin (2003), as variáveis consistem em qualidades, propriedades ou características de pessoas/objetos/situações que são analisadas num determinado estudo de investigação.

Para a realização deste estudo, foram utilizados três tipos de variáveis: independentes, dependentes e moderadoras.

De acordo com Sousa (2005), as variáveis independentes são variáveis que não dependem de outros fatores inseridos no tema em investigação, mas têm características muito próprias que fazem o investigador recorrer à sua manipulação no sentido de averiguar os seus efeitos sobre as variáveis dependentes em análise. Por seu turno, Sousa (2005) indica também que as variáveis dependentes são variáveis que dependem dos procedimentos do estudo e que apresentam os resultados diretos das manipulações inseridas pelo investigador, tornando-se deste modo um resultado dos procedimentos da investigação. Por último, o mesmo autor afirma que as variáveis moderadoras são consideradas variáveis causadoras de desvios nos resultados das variáveis dependentes. Este tipo de variável encontra-se geralmente associada a

uma ou mais variáveis independentes, exercendo um efeito de reforço ou inibição na relação das independentes sobre as variáveis dependentes.

Seguindo esta linha explicativa, as variáveis independentes selecionadas para o presente estudo indicam as capacidades do gestor para gerir e tomar decisões de marketing ao nível do (X1) desenvolvimento de produtos e serviços; da (X2) política de preços; das (X3) comunicações de marketing; dos (X4) canais de distribuição; e das (X5) vendas. A variável moderadora no nosso estudo será composta pelas emoções (X6) positivas e (X7) negativas sentidas pelos decisores responsáveis pela estratégia de marketing. E por último, a variável dependente é formada pelo nível de (Y1) eficácia das empresas no mercado⁸.

3.2. HIPÓTESES

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), o modelo de análise é “composto por conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente”.

Segundo Fortin (2003), a hipótese é um enunciado formal (escrito no presente) das relações previstas entre duas ou várias variáveis e constitui uma resposta provisória à pergunta de partida. A hipótese deve ser refutável, para poder ser confrontada numa etapa posterior da investigação com os dados observados.

Desenvolvimento de produtos/serviços

Dutta *et al.* (1999) e Vorhies e Morgan (2005) defendem que uma estratégia de produtos e serviços bem desenhada e bem implementada permite às empresas alcançar um desempenho superior em ambiente competitivo. Esta indicação permite-nos formular a hipótese 1 de investigação,

Hipótese 1: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para gerir a componente produtos/serviços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.

Preço

Dutta *et al.* (2003) afirmam que os gestores que sejam capazes de desenvolver melhores capacidades na gestão da política de preços, são capazes de captar e criar mais valor para as suas empresas. Deste modo, formulámos a segunda hipótese de investigação,

⁸ Vorhies e Morgan (2005) apresentam quatro variáveis dependentes para medir o desempenho das empresas – rentabilidade, satisfação dos clientes, eficácia no mercado e o indicador ROA. Seguindo fatores de comodidade e relevância, optou-se por utilizar a eficácia no mercado como única variável dependente do estudo.

Hipótese 2: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para estabelecer e acompanhar uma política de preços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.

Comunicações de marketing

Uma empresa que desenvolva uma estratégia comunicacional de marketing agressiva e coerente com as restantes políticas de marketing, dispõe de um fator de diferenciação que lhe confere vantagem competitiva no mercado (Vorhies e Morgan, 2005). Este facto, aliado às indicações já apontadas na revisão da literatura, fazem-nos formular a terceira hipótese de investigação,

Hipótese 3: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para estabelecer e implementar uma estratégia de comunicação enquadrada com os objetivos das empresas permite às mesmas alcançarem melhores desempenhos.

Gestão de canais

O desenvolvimento de relações de confiança e compromisso, aliado à coordenação e comunicação que uma empresa estabelece com os seus fornecedores e clientes é muito importante pois permite a ambos, maiores ganhos de eficiência (Vorhies e Morgan, 2005; Weitz e Jap, 1995). Deste modo, formulámos a nossa quarta hipótese de investigação,

Hipótese 4: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para gerir a componente de distribuição permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.

Vendas

Uma melhor sincronização da área das vendas com os objetivos da empresa, aliado a uma formação constante dos vendedores permite às organizações tornarem-se mais competitivas (Shapiro *et al.*, 1997). Ou seja, uma melhor gestão de componente de vendas permite às empresas alcançarem melhores desempenhos. Este facto, permite-nos formular a nossa hipótese 5 de investigação,

Hipótese 5: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para desenvolver e gerir uma estratégia de vendas permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.

Emoções Positivas e Negativas

De acordo com vários investigadores da área da neurociência e estratégia comportamental, a CmEm desempenha um papel comprovadamente importante nos processos de tomada de decisão de um gestor.

Olhando para os trabalhos apresentados por investigadores como o António Damásio⁹, Garbuio *et al.* (2011), Kim (2012) e Shiv *et al.* (2005), a CmEm tem a capacidade de intervir de forma positiva e também negativa nos processos de decisão. Se por um lado, a CmEm permite que os processos de tomada de decisão sejam mais eficientes e eficazes, por outro, ela pode desencadear também desvios cognitivos negativos ao nível da motivação, do comportamento e do processo de tomada de decisão sobrepondo-se excessivamente à componente racional.

Segundo vários autores, como por exemplo Kim (2012), Peters (2006) e Pfister e Bohm (2008), as emoções mais básicas podem ser divididas em duas categorias principais – Emoções Positivas e Emoções Negativas – sendo essencialmente este tipo de emoções que mais intervêm no processo de simplificação da tomada de julgamentos e decisões.

Deste modo, levando em conta este conjunto de informações, formulámos o seguinte grupo de hipóteses,

Hipótese 6a: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir a componente produtos e serviços e o desempenho das organizações.

Hipótese 6b: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de acompanhar e gerir a política de preços e o desempenho das organizações.

Hipótese 6c: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir a política de comunicação e o desempenho das organizações.

Hipótese 6d: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir canais de distribuição e o desempenho das organizações.

⁹ Damásio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. G.P. Putnam's Sons., New York.

Damásio, A. (1999). *The Feeling of what Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. Harcourt Brace and Co., New York.

Damásio, A. (2003). *Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain*. William Heinemann, London.

Hipótese 6e: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir o canal de vendas e o desempenho das organizações.

Depois de termos exposto as variáveis e as hipóteses do nosso estudo, apresentaremos de seguida o modelo de análise que foi construído com base nestes dois conjuntos de informação.

3.3. MODELO

Tendo por base a teoria da Estratégia Comportamental e todas as teorias tratadas na revisão da literatura, construímos um modelo (ver figura 4) que apresenta a relação da interferência da CmEm no processo de tomada de decisão. De acordo com os diferentes autores já citados ao longo deste estudo, a capacidade individual de gerir o marketing e a CmEm leva os decisores a terem diferentes opções, motivações e juízos sobre as oportunidades existentes dentro de um mesmo mercado. Este facto proporciona uma heterogeneidade de decisões e formas de gestão que em última instância resultam em eficácias diferentes das empresas no mercado.

O modelo criado descreve as variáveis e estabelece as suas inter-relações de acordo com seguinte figura:

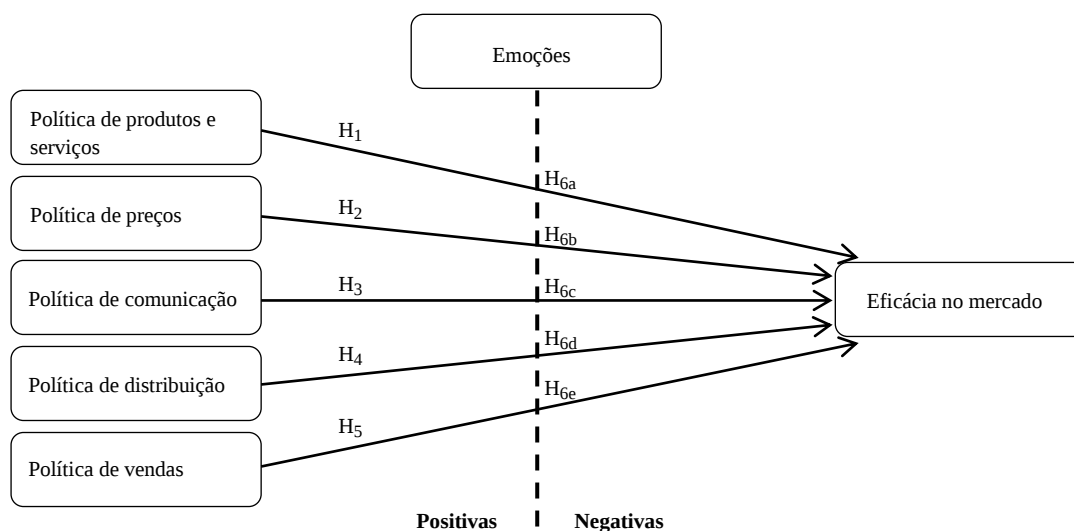


Figura 4. Relação entre as capacidades de gestão de marketing, as emoções e a eficácia no mercado

Como é possível observar, este modelo é constituído por dez hipóteses de investigação.

De acordo com a revisão literária é esperado que as cinco capacidades de marketing apresentem uma relação significativa com a eficácia de mercado das empresas. Para além da relação das capacidades de marketing no desempenho das empresas, é esperado também que as respostas emocionais dos decisores ao longo de um ano apresentem uma relação de desvio nas capacidades dos decisores e na eficácia das micro e pequenas empresas no mercado.

Observe-se agora, uma-a-uma, cada hipótese de investigação delineada:

- Hipótese 1: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para gerir a componente produtos/serviços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.
- Hipótese 2: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para estabelecer e acompanhar uma política de preços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.
- Hipótese 3: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para estabelecer e implementar uma estratégia de comunicação enquadrada com os objetivos das empresas permite às mesmas alcançarem melhores desempenhos.
- Hipótese 4: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para gerir a componente de distribuição permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.
- Hipótese 5: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para desenvolver e gerir uma estratégia de vendas permite às empresas alcançarem melhores desempenhos.
- Hipótese 6a: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir a componente produtos e serviços e o desempenho das organizações.
- Hipótese 6b: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de acompanhar e gerir a política de preços e o desempenho das organizações.
- Hipótese 6c: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir a política de comunicação e o desempenho das organizações.
- Hipótese 6d: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir canais de distribuição e o desempenho das organizações.
- Hipótese 6e: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir o canal de vendas e o desempenho das organizações.

3.4. TIPO DE ESTUDO

Fortin (2003) explica que “o tipo de estudo descreve a estrutura utilizada segundo a questão de investigação vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipóteses de causalidade”.

Carmo e Ferreira (1998) afirmam que o objetivo da investigação experimental consiste no estabelecimento de relações de causa-efeito entre variáveis, aceitando ou rejeitando as hipóteses relativas a estas relações. Este tipo de investigação é conduzido de modo a verificar uma hipótese ou hipóteses previamente definidas, que serão verificadas (aceites ou rejeitadas) de acordo com os resultados obtidos (Carmo e Ferreira, 1998).

Em linha com o que é defendido por Carmo e Ferreira (1998) e Fortin (2003), para este trabalho de investigação optámos por realizar um estudo hipotético-dedutivo, pois o nosso objetivo é confrontar as hipóteses e o modelo criados com base na literatura, com os factos observados na população que decidimos estudar.

Para desenvolver este nosso trabalho optámos por seguir uma abordagem quantitativa, porque, para além de este ser o método que permite obter resultados observáveis e quantificáveis por intermédio da aplicação de um questionário, é também, de acordo com Fortin (2003), o método que possibilita a antevisão e o controle dos acontecimentos.

3.5. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO, DO MÉTODO DE AMOSTRAGEM E DA AMOSTRA

3.5.1. População

Fortin (2003) afirma que a “população define-se como um conjunto de elementos (indivíduos, espécies, processos) que têm características comuns”. Fortin (2003) explica também que a “população alvo é o conjunto das pessoas que satisfazem os critérios de seleção definidos previamente e que permitem fazer generalizações”.

No nosso estudo, o objetivo inicial seria ter uma população alvo constituída por todas as micro e pequenas empresas classificadas de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, e que se encontrassem localizadas nos concelhos de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Batalha, Leiria, Loures, Lourinhã, Mafra, Óbidos, Peniche, Rio Maior e Torres Vedras. No entanto, devido ao número reduzido de questionários que foram recolhidos em alguns destes concelhos, decidimos reduzir o objeto da população final, passando este a representar todas as micro e pequenas empresas classificadas de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007 e localizadas nos concelhos de Alcobaça, Leiria, Loures, Lourinhã, Mafra, Peniche e Torres Vedras.

Para classificar e tomar conhecimento do número de empresas existente nos concelhos, solicitámos ao Instituto Nacional de Estatística (INE) os registos mais recentes do número de empresas localizadas nos concelhos estudados, recebendo deste organismo a informação relativa ao ano de 2010, que apresentamos na tabela 2.

Tabela 2
Empresas por localização geográfica e classificação

Concelho	Micro empresas		Pequenas empresas		Total	
	n	%	n	%	N	%
Alcobaça	6125	8,90	314	0,46	6439	9,36
Leiria	15560	22,61	753	1,09	16313	23,70
Loures	19521	28,36	766	1,11	20287	29,48
Lourinhã	3107	4,51	102	0,15	3209	4,66
Mafra	9338	13,57	312	0,45	9650	14,02
Peniche	2893	4,20	115	0,17	3008	4,37
Torres Vedras	9541	13,86	380	0,55	9921	14,41
Total	66085	96,02	2742	3,98	68827	100

Legenda: Discriminação das empresas e dos concelhos pertencentes à população investigada.

Fonte: Sistema de Contas Integradas das Empresas - Instituto Nacional de Estatística.

A partir dos dados fornecidos pelo INE que constam na tabela 2, apuramos que em 2010 existiam na população um conjunto total de 68 827 micro e pequenas empresas. Do total de empresas, 66 085 (96,02%) são organizações micro empresariais e 2 742 (3,98%) são pequenas empresas. Dentro da população, o concelho que apresenta maior densidade empresarial (micro e pequenas empresas) é Loures (n= 20287; 29,48%) seguido de Leiria (n= 16313; 23,70%) que contrastam com Lourinhã (n= 3209; 4,66%) e Peniche (n= 3008; 4,37%), concelhos com as duas densidades mais reduzidas.

3.5.2. Método de Amostragem

Hill e Hill (2000) afirmam que na ausência de tempo e recursos (humanos e financeiros) suficientes para realizar uma recolha e análise da totalidade dos dados da população, apenas é possível selecionar uma parcela da mesma.

Tendo em atenção o tipo de estudo, as características da população e o tamanho da amostra, optámos por recorrer ao método de amostragem por conveniência ou acessibilidade (Hill e Hill, 2000). A amostragem por conveniência neste tipo de estudo tem a vantagem de ser relativamente menos dispendiosa e rápida face ao tamanho da amostra (Fortin, 2003).

Levando em linha de conta as características do processo de amostragem por conveniência, decidimos realizar o processo de amostragem recorrendo à compra de uma base

de dados¹⁰ no dia 3 de janeiro de 2013, composta por 4 388 endereços de e-mail pertencentes a empresas e outros organismos localizados nos concelhos de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Batalha, Leiria, Loures, Lourinhã, Mafra, Óbidos, Peniche, Rio Maior e Torres Vedras.

3.5.3. Amostra

Segundo Hill e Hill (2000), a amostra de um estudo trata-se de uma porção ou parcela devidamente representativa do universo (população) que o investigador pretende estudar.

A fase de colheita da nossa amostra terminou no dia 20 de janeiro de 2013, tendo sido contabilizadas 155 respostas no seu total (ver tabela 3). No conjunto de todos os inquéritos recolhidos, 84 foram respondidos por micro empresas localizadas na população em estudo, 30 por pequenas empresas localizadas também na população em estudo e 41 questionários foram respondidos por um objeto que não corresponde à população em estudo ou foram preenchidos de forma incorreta.

Tabela 3
Discriminação da amostra recolhida

Concelho	Micro empresas		Pequenas empresas		Total	
	n	%	n	%	N	%
Alcobaça	6	5,77	3	8,57	9	5,81
Alenquer	1	0,96	0	0	1	0,65
Arruda dos Vinhos	1	0,96	0	0	1	0,65
Batalha	1	0,96	2	5,71	3	1,94
Leiria	15	14,42	9	25,71	24	15,48
Loures	24	23,08	9	25,71	33	21,29
Lourinhã	5	4,81	0	0	5	3,23
Mafra	20	19,23	4	11,43	24	15,48
Óbidos	0	0	1	2,86	1	0,65
Peniche	4	3,85	0	0	4	2,58
Rio Maior	3	2,88	0	0	3	1,94
Torres Vedras	10	9,62	5	14,29	15	9,68
Outros concelhos	12	11,54	1	2,86	13	8,39
Outros*	2	1,92	1	2,86	3	1,94
Médias Empresas*	-	-	-	-	16	10,32
Total	104	100	35	100	155	100

* Questionários preenchidos de forma incorreta ou respondidos por um objeto que não pertence à população estudada.

A amostra recolhida entre os dias 3 e 20 de janeiro de 2013 é constituída por 139 empresas, micro e pequenas, localizadas nos concelhos de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos

¹⁰ Base de dados comprada no website www.linkb2b.pt, propriedade da empresa *Betweenlevel Unipessoal Lda*, no dia 3 de janeiro de 2013.

Vinhos, Batalha, Leiria, Loures, Lourinhã, Mafra, Óbidos, Peniche, Rio Maior e Torres Vedras.

Como se pode constatar na leitura da tabela 3, o número de respostas nos municípios de Alenquer, Arruda dos Vinhos, Batalha, Óbidos e Rio Maior foi pouco significativo ($n < 4$). Para reduzir a probabilidade de erro na investigação, optámos por estudar apenas os concelhos com 4 ou mais questionários preenchidos. Assim, a amostra final que iremos analisar daqui para a frente será composta pelos questionários respondidos por micro e pequenas empresas localizadas em Alcobaça, Leiria, Loures, Lourinhã, Mafra, Peniche e Torres Vedras (tabela 4).

Tabela 4
Discriminação da amostra final utilizada na investigação

Concelho	Micro empresas		Pequenas empresas		Total	
	n	%	n	%	N	%
Alcobaça	6	7,14	3	10,00	9	7,89
Leiria	15	17,86	9	30,00	24	21,05
Loures	24	28,57	9	30,00	33	28,95
Lourinhã	5	5,95	0	0,00	5	4,39
Mafra	20	23,81	4	13,33	24	21,05
Peniche	4	4,76	0	0,00	4	3,51
Torres Vedras	10	11,90	5	16,67	15	13,16
Total	84	100	30	100	114	100

Legenda: Distribuição das empresas por concelho na amostra.

Fazendo a leitura da tabela 4, observa-se que Loures seguido de Mafra e Leiria são os concelhos com maior quantidade de respostas na amostra com ($n=33$; 28,95%), ($n= 24$; 21,05%) e ($n= 24$; 21,05%), respetivamente. Enquanto, por seu turno, Lourinhã ($n=5$; 4,39%) e Peniche ($n=4$; 3,51%) afiguram-se como sendo os concelhos com menor taxa de respostas na amostra. Do total das 114 empresas analisadas, 84 (73,68%) são micro empresas e 30 (26,32%) são pequenas empresas.

3.6. INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO DE RECOLHA DOS DADOS

Segundo Fortin (2003):

“A colheita de dados efetua-se segundo um plano preestabelecido. Consiste, e faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização, dependendo igualmente da estratégia de análise estatística considerada. Consiste na colheita sistemática de informações junto dos participantes, com a ajuda dos instrumentos de medida escolhidos. Nesta etapa, deve-se

precisar a forma como se desenrola a colheita de dados bem como as etapas preliminares”.

Para recolher o conjunto de dados necessários para a investigação do modelo de estudo, recorreremos ao “Questionário para a avaliação das Emoções e das Capacidades de Marketing dos decisores nas empresas da região Oeste” (ver anexo A).

Este questionário que contém 4 secções base (A, B, C e D) foi desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor Álvaro Lopes Dias e foi criado com base nos modelos de Vorhies e Morgan (2005) – Capacidades de Marketing e Escalas de Desempenho – e Watson e Clark (1994) – PANAS - X.

A primeira secção, “SECÇÃO A – PESSOAL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA”, tem como meta caracterizar o decisor e a empresa. Nesta área foi pedido que se identificasse o posto da pessoa que se encontra a responder ao questionário, a sua experiência profissional, o número de decisores, o concelho onde está inserida a sede da empresa, o número de colaboradores da mesma, o valor do volume de negócios anual, o valor do balanço total anual da organização no último ano fiscal e por último o seu setor de atividade.

Na secção B, denominada “EMOÇÕES”, é tratado o tema das emoções com o objetivo de aferir o nível de intensidade de 20 emoções durante o ano de 2012. Nesta secção questionou-se em que medida o responsável pela tomada de decisões de marketing se sentiu culpado, ativo, excitado, inspirado, agitado, envergonhado, forte, medo, interessado, irritável, assustado, atento, nervoso, hostil, chateado, alerta, determinado, desolado, orgulhoso e entusiasmado ao longo do ano de 2012. Cada item é composto por uma escala de Likert com cinco opções de resposta (Muito Pouco ou Nada; Um Pouco; Moderadamente; Bastante; Extremamente).

Na secção C, “GESTÃO DE MARKETING”, é analisada a capacidade de gestão de marketing dos decisores. Foi pedido aos inquiridos que identificassem em relação à sua concorrência, quais as suas capacidades atuais no que diz respeito ao “Desenvolvimento do Produto/ Serviço”; “Preço”; “Comunicação de Marketing”; “Gestão de Canais”; e “Venda”. A alínea “Desenvolvimento do produto e serviço” contém cinco itens: capacidade para desenvolver novos produtos/serviços, desenvolvimento de novos produtos/serviços para contribuir no investimento de novos projetos (Investigação & Desenvolvimento), estudos de criação de novos produtos/serviços, lançamentos bem-sucedidos de novos produtos/serviços, eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços para responder às necessidades dos clientes. Por seu turno, o “Preço” abrange quatro itens: utilização de técnicas de preço para responder rapidamente às alterações do mercado, conhecimento da política de preços dos concorrentes,

definição da política de preços em relação a produtos/serviços, controlo dos preços da concorrência e alterações de preços. A variável “Comunicação de Marketing” entende os cinco itens: desenvolvimento e execução de programas de publicidade, gestão da publicidade e competências criativas, competências em Relações Públicas, competências em Gestão da Imagem da marca, gestão da imagem da empresa e a sua reputação. A alínea “Gestão de Canais” atinge cinco itens: qualidade da relação com distribuidores, capacidade de atrair e manter os melhores distribuidores, capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores, capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores, fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade. A variável “Venda” contém cinco itens: formação aos vendedores com o objetivo de aumentar a eficácia, planeamento de vendas e sistemas de controlo, capacidade dos vendedores para vender, competências de gestão de vendas, eficácia no apoio à equipa de vendas. Cada item localizado na secção C contém uma escala de avaliação do tipo Likert de 5 pontos (1 – Muito Pior; 2 – Pior; 3 – Igual; 4 – Melhor; 5 – Muito Melhor).

Por último, na secção D intitulada “EFICÁCIA NO MERCADO” foi pedido ao decisor que avaliasse o nível de eficácia da sua empresa no mercado face à sua concorrência de acordo com cinco itens: aumento da quota de mercado relativamente à concorrência, aumento no retorno sobre vendas, angariação de novos clientes, aumento de vendas a atuais clientes. Cada item é também ele avaliado com base numa escala do tipo Likert com 5 pontos que vão de “Fraco” até “Forte”.

Antes de procedermos à colheita final dos dados, realizámos um levantamento teste, feito cara a cara com um grupo de oito decisores de empresas diferentes localizadas no concelho de Mafra. O feedback retirado deste teste permitiu-nos aperfeiçoar e afinar o questionário à população que pretendemos analisar.

Como nota, convém referir que na fase de teste constatámos que os responsáveis pela tomada de decisões nas micro e pequenas empresas tiveram dificuldade em responder à Secção C e D do questionário, pois não sabiam se deveriam levar em conta a concorrência das grandes empresas de retalho, vulgar-me apelidadas de grandes superfícies comerciais. Deste modo, para melhor analisarmos o efeito das emoções em ambientes concorrenciais equilibrados, optámos por introduzir no questionário final uma nota informativa notificando os inquiridos que não deveria ser tomada em linha de conta a concorrência deste tipo de empresas.

O questionário final que serviu para recolha dos dados foi disponibilizado na internet recorrendo à plataforma especializada em inquéritos on-line, Google Docs. Para além deste

meio de recolha de inquéritos, foi utilizada também uma página para esclarecimento de divulgação na plataforma social *Facebook*.

O processo de divulgação do questionário teve lugar nos dias 3, 4, 7, 8, 9 e 10 de janeiro de 2013, tendo sido enviadas mensagens de e-mail para todos os endereços existentes na base de dados, adquirida à empresa especializada em dados empresariais *Betweenlevel Unipessoal Lda*. Na mensagem que enviámos a todas as entidades foi dado conhecimento que este se tratava de um estudo científico com base académica, que seria dada total garantia de confidencialidade e informámos que poderia ser solicitada uma cópia deste trabalho de investigação.

A fase de inquérito teve lugar entre os dias 3 e 20 de janeiro de 2013.

3.7. ASPETOS ÉTICOS E LEGAIS

Segundo Fortin (2003), existe um conjunto de princípios que o investigador deve respeitar para proteger os direitos dos indivíduos que participam na investigação. Estes englobam o direito à autodeterminação¹¹, à intimidade¹², ao anonimato e confidencialidade¹³, à proteção contra o desconforto e prejuízo¹⁴ e o direito a um tratamento justo e leal¹⁵. Segundo a mesma autora, deve ainda ter-se em conta a relação risco / benefício¹⁶ e o consentimento livre¹⁷ e esclarecido¹⁸ dos participantes.

Para a realização deste trabalho procedemos de forma a solicitar a autorização de todos os inquiridos. Todos os sujeitos questionados foram devidamente informados que os dados recolhidos seriam anónimos, sendo apenas divulgado e publicado o conjunto de resultados agregados.

Todos os inquiridos foram devidamente informados da natureza do estudo. No referido questionário foi assegurado que todos os princípios ou direitos fundamentais dos indivíduos que participaram no estudo serão garantidos. No questionário foi colocada uma nota introdutória onde se explicou os objetivos do trabalho de investigação e se garantiu também o

¹¹ Após serem devidamente informados sobre o objeto da investigação, a iniciativa de participar no estudo terá que partir da vontade dos próprios indivíduos inquiridos.

¹² O investigador deve tentar que o seu estudo seja o menos invasivo possível e garantir a proteção da intimidade dos inquiridos. Os sujeitos devem ser livres de escolher que informações desejam fornecer.

¹³ Garantir que a identidade dos inquiridos não é reconhecida pelo investigador nem leitor.

¹⁴ Proteção dos inquiridos contra inconvenientes passíveis de lhes fazerem mal ou prejudicarem.

¹⁵ Os sujeitos devem ser informados sobre a natureza e o fim a que se destina o estudo, sobre a duração da investigação para a qual é solicitada a sua participação, assim como a identificação dos métodos utilizados no referido estudo.

¹⁶ Deve ser levado em conta uma proporção razoável entre o risco incorrido pelo inquirido e o benefício que este pode retirar da sua participação no referido estudo.

¹⁷ Os inquiridos devem fornecer a informação livremente, sem pressões nem ameaças.

¹⁸ Os inquiridos devem ser informados relativamente à pertinência das questões e à aplicabilidade da informação recolhida.

anonimato e confidencialidade dos respondentes. Por fim, o direito à autodeterminação dos sujeitos inquiridos foi sempre garantido.

Na secção seguinte iremos desenvolver uma análise estatística dos dados recolhidos, recorrendo ao programa de software estatístico – *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 20.0.0.

3.8. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O ponto que se segue tem o objetivo de analisar os dados recolhidos do inquérito e discutir os resultados dos mesmos. Neste tópico iremos abordar a normalidade da amostra, a análise da consistência interna (*alpha de Cronbach*), a análise descritiva através da média e do desvio padrão, correlações entre variáveis e terminaremos com a análise de regressões lineares para testar as nossas hipóteses de investigação.

3.8.1. Normalidade da Amostra

De acordo com a Teoria do Limite Central (TLC), o aumento da dimensão da amostra tende para a normalidade (Maroco, 2010; Murteira, Ribeiro, Silva e Pimenta, 2007). Segundo Maroco (2010) e Murteira *et al.* (2007) o TLC só tem liberdade para ser aplicado a amostras compostas por um número de respondentes não inferior a 30. Assim, sabendo que a amostra que utilizámos para análise é composta por 114 respostas, concluímos que esta apresenta uma distribuição normal.

3.8.2. Consistência interna

De acordo Hill e Hill (2000) uma variável latente trata-se de uma variável que não pode ser diretamente observada nem medida, mas que pode ser analisada recorrendo à combinação de um conjunto de outras variáveis observáveis. Vorhies e Morgan (2005) desenvolveram um conjunto de itens que em grupos permitem analisar as variáveis latentes relacionadas com a capacidade do decisores para gerir a componente produtos e serviços, gerir a política de preços, gerir a comunicação de marketing, gerir os canais de distribuição, gerir as vendas, e analisar também a eficácia no mercado por parte das organizações.

Neste ponto iremos examinar a consistência interna do conjunto de itens que formam cada variável latente recorrendo ao estudo do seu *alpha de Cronbach*. Analisando os *alpha de Cronbach* averiguaremos se os itens utilizados são adequados para a investigação que pretendemos realizar. Hill e Hill (2000) defendem que valores de consistência interna (*alpha de Cronbach*) iguais ou superiores a 0,70 são bons indicadores.

Recorrendo ao uso da tabela 5 aferimos que os valores do *alpha de Cronbach* para as variáveis de investigação variam entre 0,795 para o “Preço” e 0,908 para a “Venda”, ou seja, são superiores ao limite mínimo indicado por Hill e Hill (2000). Deste modo, baseando-nos mais uma vez nas asserções destes autores, podemos concluir que as escalas das seis variáveis são consistentes com o estudo que pretendemos realizar.

Tabela 5
Consistência Interna das Variáveis de Investigação

Variáveis latentes	Número de itens	α de Cronbach
Produto / Serviço	5	0,841
Preço	4	0,795
Comunicação	5	0,861
Distribuição	5	0,870
Venda	5	0,908
Eficácia no Mercado	4	0,895

Legenda: Número de itens e valores de consistência interna (*alpha de Cronbach*) para as variáveis latentes do presente estudo.

3.8.3. Análise Descritiva

A análise descritiva que iremos desenvolver ao longo desta secção tem por objetivo estudar a média e o desvio-padrão das variáveis em estudo.

3.8.3.1. Capacidades de Marketing

Examinando a tabela 6 verificamos com facilidade que a subescala “Distribuição” apresentou os valores mais altos de média ($M= 3,498$) e os valores mais baixos de desvio-padrão ($D.P.= 0,666$) do conjunto total de variáveis que aqui analisamos. Por outro lado, a subescala “Venda” e a subescala “Comunicação” apresentaram o valor mais baixo de média ($M= 0,724$) e o valor mais alto de desvio-padrão ($D.P. = 0,741$), respetivamente. Estes resultados demonstram que na amostra recolhida existiu um maior consenso por parte dos decisores para responder que, em média a capacidade mais forte que dispunham face à concorrência estava na gestão da componente Distribuição. Se olharmos para a tabela B2 relativa às frequências de resultados nas respostas dadas aos cinco itens da subescala “Distribuição” (ver – Anexo B), observamos que o item “Capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores” foi o que apresentou uma maior frequência acumulada de respostas positivas – “Igual”, “Melhor” e “Muito Melhor” – com 94,74%. Por

outro lado, relativamente à subescala “Comunicação” verificamos na amostra recolhida que o item que alcançou uma maior frequência acumulada de respostas negativas – “Muito Pior” e “Pior” – foi a “Desenvolvimento e execução de programas de publicidade” com 32,45% das seleções totais (ver – Anexo B, tabela B2).

Tabela 6

Análise Descritiva das Variáveis referentes à escala Capacidades de Marketing

	Produto / Serviço	Preço	Comunicação	Distribuição	Venda
N	114	114	114	114	114
Média da Amostra (M)	3,356	3,366	3,265	3,498	3,246
Desvio-padrão da Amostra (D.P.)	0,727	0,683	0,741	0,666	0,724

3.8.3.2. Eficácia no Mercado

O resultado do inquérito relativo à Eficácia no Mercado mostra-nos que esta variável alcançou uma média que se aproxima da resposta “Igual” (M= 3,145) e um desvio-padrão igual a 0,867 (ver tabela 7).

Tabela 7

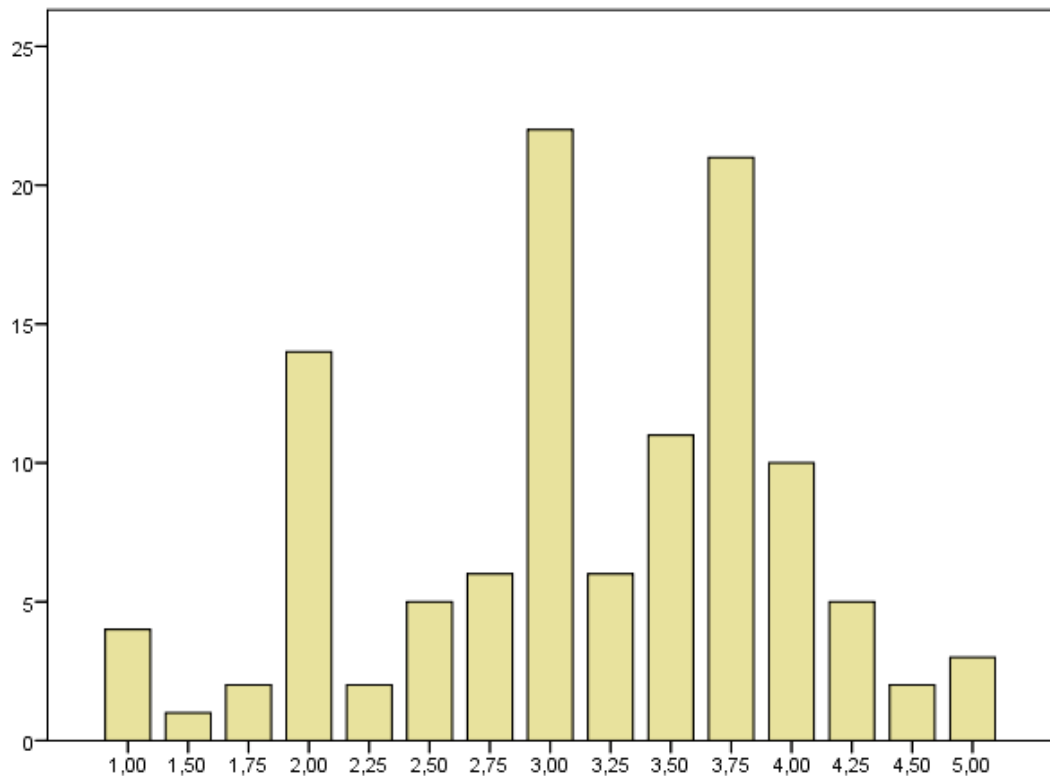
Análise Descritiva da Variável referente à Eficácia no Mercado

	Eficácia no Mercado
N	114
Média da Amostra (M)	3,145
Desvio-padrão da Amostra (D.P.)	0,867

O valor verificado para o desvio-padrão (D.P.= 0,867) pode ser justificado com recurso à leitura do gráfico 1. De acordo com o seguinte gráfico é possível observar a existência de três picos distintos que se encontram relativamente afastados.

Gráfico 1

Frequência relativa da Eficácia no Mercado das empresas inquiridas (N=114)



Legenda: Valores da frequência relativa para a variável latente “Eficácia no Mercado”

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)v20.0.0

De acordo com os dados da tabela B3 localizada no anexo B, é-nos possível observar que os inquiridos assumiram que o desempenho da sua empresa foi pior na subescala “Aumento no retorno sobre as vendas face à sua concorrência”, tendo 27,2% dos respondentes assinalado as opções “Muito Pior” ou “Pior”. Por seu turno, os mesmos inquiridos afirmaram também que o desempenho das suas empresas foi melhor quando questionados sobre o “Aumento da quota de mercado relativamente à sua concorrência”, 77,19% das respostas foram “Igual”, “Melhor” ou “Muito Melhor”.

3.8.3.3. Sentimentos

Relativamente ao conjunto de sentimentos estudados, as tabelas 8 e 9 permitem-nos observar com relativa facilidade que a média dos resultados para os sentimentos positivos foi substancialmente superior à dos sentimentos negativos. Da mesma forma, também verificamos que o desvio-padrão nas emoções positivas é concisamente inferior às negativas. Esta leitura, que apresentamos faz-nos inferir que em regra existiu um maior consenso por

parte dos inquiridos para afirmar que tiveram uma maior incidência de sentimentos positivos ao longo do ano de 2012.

Tabela 8

Análise Descritiva das Variáveis referentes aos Sentimentos Positivos

	Ativo	Excitado	Inspirado	Forte	Interessado	Atento	Alerta	Determinado	Orgulhoso	Entusiasmado
N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Média	4,228	3,360	3,518	3,579	4,219	4,254	4,053	4,105	3,746	3,465
Desvio Padrão	0,753	0,997	1,033	0,968	0,828	0,750	0,785	0,721	0,870	0,997

Tabela 9

Análise Descritiva das Variáveis referentes aos Sentimentos Negativos

	Medo	Culpa	Irritável	Aagitado	Envergonhado	Assustado	Nervoso	Hostil	Chateado	Desolado
N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
Média	2,807	1,851	2,991	3,456	1,842	2,886	3,088	2,088	3,000	2,640
Desvio Padrão	1,136	0,914	1,125	0,923	1,010	1,173	1,118	1,044	1,212	1,249

3.8.4. Análise Correlacional

Nesta secção apresentaremos os testes à existência ou não de correlações entre as variáveis de investigação, bem como, a existirem, faremos também uma análise à sua intensidade.

A análise correlacional que apresentamos na tabela 10, permite-nos verificar para as capacidades de marketing que na nossa amostra as variáveis latentes Produtos / Serviços, Comunicação e Vendas encontram-se mais fortemente associadas à variável Distribuição, com ($r=0,507$; $p < 0,01$), ($r=0,531$; $p < 0,01$) e ($r=0,528$; $p < 0,01$), respetivamente. Por outro lado, a capacidade para gerir a política de Preços teve uma correlação mais forte com a gestão de Vendas ($r=0,432$; $p < 0,01$) e a Distribuição com a variável Comunicação ($r=0,531$; $p < 0,01$).

Em relação à Eficácia no Mercado, é-nos dado a observar pela amostra colhida que a variável latente que mais fortemente lhe está associada é Produtos / Serviços com ($r=0,637$; $p < 0,01$).

Tabela 10**Análise correlacional das variáveis em estudo (N=114)**

	Preço	Comunicação	Distribuição	Venda	Eficácia no Mercado
Produto / Serviço	0,346*	0,454*	0,507*	0,446*	0,637*
Preço	-	0,379*	0,329*	0,432*	0,325*
Comunicação	-	-	0,531*	0,490*	0,585*
Distribuição	-	-	-	0,528*	0,486*
Venda	-	-	-	-	0,496*

Legenda: * Valores estatisticamente significativos para $p < 0,01$.

Para finalizar, convém referirmos que os dados apontados inserem-se na definição de correlações moderadas positivas (Maroco, 2010).

3.8.5. Teste das Hipóteses H1, H2, H3, H4, H5

Nesta secção trataremos de testar as hipóteses de investigação recorrendo a análises de regressão linear. Antes de cada teste de hipótese, apresentaremos a validação dos pressupostos dos modelos de regressão linear através da análise de resíduos e da análise da multicolinearidade como é sugerido por Maroco (2010).

Para a análise de resíduos iremos testar o pressuposto da distribuição normal dos erros recorrendo aos gráficos *Normal Probability Plot (p-p plot)*, destinados à aferição da normalidade da amostra, e *scatterplot*, designados para o estudo da existência, ou não, de *outliers* na amostra (Maroco, 2010). Para além dos gráficos, analisaremos os resultados obtidos nos testes *Leverage* que devem ser inferiores a 0,02 para serem considerados aceitáveis, e *Durbin-Watson* que devem registar valores aproximados de $d=2,00$ (Maroco, 2010).

Por seu turno, para o estudo da multicolinearidade é necessário verificar se as variáveis que serão alvo da regressão linear apresentam uma correlação do tipo moderado ou forte, ou seja, que apresentem um valor igual ou superior a 0,3. Para além dos valores de correlação entre as variáveis independentes e a dependente, é necessário verificar também para o VIF (*Variance Inflation Factor*) um valor inferior a 10,00 e para a “Tolerância” um valor superior a 0,10 (Maroco, 2010).

3.8.5.1. H1: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para gerir a componente produtos/serviços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos

Análise de Resíduos

Fazendo uma análise aos pressupostos necessários, observamos a partir do gráfico *p-p plot* (Anexo C – Gráfico C1) que a nossa amostra enquadra-se nos parâmetros de normalidade. O gráfico *scatterplot* (Anexo C – Gráfico C2) permite-nos verificar que não existem *outliers* severos na nossa amostra, facto que é também corroborado pelo indicador de *Leverage* ($M=0,009$; $D.P.=0,013$) que apresenta valores inferiores a 0,02.

Assim, juntamente com o indicador de *Durbin-Watson* ($d=1,788$) que regista valores próximos de 2,00 é possível afirmar que a regressão cumpre o pressuposto de independência dos resíduos.

Multicolinearidade

Ao nível da multicolinearidade observamos que a capacidade para gerir a componente Produtos/Serviços e a Eficácia no Mercado gozam de uma correlação forte positiva ($r=0,637$; $p<0,01$). Em relação ao VIF e à “Tolerância” apuramos que ambos apresentam 1,000.

Deste modo, a leitura destes dados, que pode ser feita também a partir da tabela 11, confirma o cumprimento de todos os pressupostos de multicolinearidade requeridos.

Tabela 11
Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear

Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Normalidade		
<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
<i>Scatterplot</i>	Inexistência de outliers severos	Sim
<i>Leverage</i>	$M=0,009$; $D.P.=0,013$	Sim
<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,788$	Sim
Multicolinearidade		
Correlação	$r=0,637$; $p<0,01$	Sim
Tolerância	1,000	Sim
VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos de regressão linear para a hipótese de investigação 1.

Pela análise que realizámos a esta regressão linear, verificámos através da leitura do coeficiente de determinação ($R^2=0,400$) que a capacidade para gerir os Produtos/ Serviços explica 40,5% da Eficácia no Mercado das empresas inseridas na nossa amostra. O coeficiente de regressão standardizado ($\beta=0,637$; $p<0,01$) revela que a capacidade de gerir os Produtos e

Serviços tem um impacto significativo na Eficácia das empresas no seu mercado. Por fim, o teste da ANOVA ($F=76,392$; $p < 0,01$) prova-nos que o modelo é ajustado (ver tabela 12).

Os dados apresentados acima apontam para a não rejeição de H1.

Tabela 12

Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 1

Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2)	0,400 (40,0%)
ANOVA (F)	$F=76,392$; $p < 0,01$
Coeficiente de Regressão Estandarizado (β)	$\beta=0,637$; $p < 0,01$

Legenda: Resultados da regressão linear para a hipótese de investigação 1.

3.8.5.2. H2: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para estabelecer e acompanhar uma política de preços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos

Análise de Resíduos

Observando o gráfico *p-p plot* (Anexo D – Gráfico D1) verificamos que a nossa amostra enquadra-se nos parâmetros de normalidade. O gráfico *scatterplot* (Anexo D – Gráfico D2) demonstra que embora existam alguns *outliers*, estes não são severos e como a nossa amostra é grande estes não têm muita relevância, facto que é também comprovado pelo indicador de *Leverage* ($M=0,009$; D.P.=0,013) que apresenta valores inferiores a 0,02.

De acordo com o indicador de *Durbin-Watson* ($d=1,845$) que regista valores próximos de 2,00 é possível afirmar que a regressão cumpre o pressuposto de independência dos resíduos.

Portanto, tendo por base esta leitura é possível afirmarmos que os pressupostos necessários relativos à análise de resíduos para a hipótese 2 encontram-se cumpridos.

Multicolinearidade

Em relação à multicolinearidade verificamos que a capacidade para gerir a componente Preço e a Eficácia no Mercado gozam de uma correlação moderada positiva ($r=0,325$; $p < 0,01$). Em relação ao VIF e à “Tolerância” apuramos que ambos apresentam valores iguais a 1,000.

Estes pressupostos encontram-se sumariados na tabela 13.

Tabela 13**Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear**

Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Normalidade		
<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
<i>Scatterplot</i>	Existência de alguns outliers, mas que não afetam a análise	Sim
<i>Leverage</i>	M=0,009; D.P.=0,013	Sim
<i>Durbin-Watson</i>	d=1,845	Sim
Multicolinearidade		
Correlação	r=0,325; p <0,01	Sim
Tolerância	1,000	Sim
VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos de regressão linear para a hipótese de investigação 2.

Avaliando o coeficiente de determinação ($R^2=0,098$) observamos que a capacidade para gerir o fator Preço explica 9,8% da Eficácia das empresas no Mercado. Na mesma linha, constamos pela leitura do coeficiente de regressão estandardizado ($\beta=0,325$; $p<0,01$) que a capacidade para gerir preços tem um impacto significativo, mas não tanto como a variável produto, na Eficácia das empresas. Para terminar, o teste da ANOVA ($F=13,268$; $p <0,01$) prova-nos que o modelo é ajustado (ver tabela 14).

Deste modo, a leitura dos dados apresentados acima apontam portanto para a não rejeição de H2.

Tabela 14**Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 2**

Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2)	0,098 (9,8%)
ANOVA (F)	$F=13,268$; $p <0,01$
Coeficiente de Regressão Estandarizado (β)	$\beta=0,325$; $p <0,01$

Legenda: Resultados da regressão linear para a hipótese de investigação 2.

3.8.5.3. H3: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para estabelecer e implementar uma estratégia de comunicação enquadrada com os objetivos das empresas permite às mesmas alcançarem melhores desempenhos

Análise de Resíduos

Para a análise de resíduos é possível verificar com base no gráfico *p-p plot* (Anexo E – Gráfico E1) que a nossa amostra segue os parâmetros de normalidade. No gráfico *scatterplot* (Anexo E – Gráfico E2) desta regressão apuramos a existência de alguns *outliers* não severos na amostra que são normais em amostras grandes. O indicador de *Leverage* (M=0,009;

D.P.=0,013) que apresenta valores inferiores a 0,02 aprova também essa irrelevância dos *outliers*.

O teste *Durbin-Watson* ($d=1,602$) realizado à regressão verifica um valor próximo de 2,00, indicando assim que este pressuposto encontra-se também cumprido.

Multicolinearidade

Analisando a multicolinearidade podemos verificar que a capacidade para desenvolver uma estratégia de Comunicação partilham uma correlação moderada positiva ($r=0,585$; $p<0,01$) com a Eficácia no Mercado. A VIF e a “Tolerância” apresentam ambos um valor igual a 1,000, cumprindo também a exigência para a validação da regressão linear.

Na tabela 15 apresentamos a análise sumariada do cumprimento de todos os pressupostos.

Tabela 15
Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear

Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Normalidade		
<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
<i>Scatterplot</i>	Existência de alguns outliers, mas que não afetam a análise	Sim
<i>Leverage</i>	M=0,009; D.P.=0,013	Sim
<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,602$	Sim
Multicolinearidade		
Correlação	$r=0,585$; $p < 0,01$	Sim
Tolerância	1,000	Sim
VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos de regressão linear para a hipótese de investigação 3.

Fazendo uma observação aos valores apresentados na tabela 16 podemos constatar que na nossa amostra a capacidade dos decisores para gerir a componente Comunicação explica 33,7% da Eficácia no Mercado das empresas inquiridas, ($R^2=0,337$). O coeficiente de regressão estandardizado ($\beta=0,585$; $p<0,01$) aponta para um impacto significativo da variável independente sobre a variável dependente. Por fim, o teste de ANOVA ($F=58,354$; $p < 0,01$) realizado indica que o modelo é ajustado.

Assim, o conjunto de dados apresentados assinala, portanto, a não rejeição de H3.

Tabela 16**Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 3**

Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2)	0,337 (33,7%)
ANOVA (F)	$F=58,354$; $p < 0,01$
Coeficiente de Regressão Estandarizado (β)	$\beta=0,585$; $p < 0,01$

Legenda: Resultados da regressão linear para a hipótese de investigação 3.

3.8.5.4. H4: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para gerir a componente de distribuição permite às empresas alcançarem melhores desempenhos

Análise de Resíduos

A análise do gráfico *p-p plot* (Anexo F – Gráfico F1) e do gráfico *scatterplot* (Anexo F – Gráfico F2) permite-nos verificar, respetivamente, que a nossa amostra possui uma distribuição normal e que existem alguns *outliers* pouco severos na amostra. O indicador *Leverage* ($M=0,009$; $D.P.=0,012$), que apresenta valores inferiores a 0,02, vai também ao encontro da análise do segundo gráfico comprovando a centralidade dos valores observados.

Para testar a independência dos resíduos, analisámos o indicador *Durbin-Watson* ($d=1,981$) que regista valores próximos de 2,00 cumprindo assim o atual pressuposto.

Multicolinearidade

Ao nível da multicolinearidade, verificamos a existência de uma correlação moderada positiva ($r=0,486$; $p < 0,01$) entre a capacidade para gerir a Distribuição e a Eficácia no Mercado. Fazendo uma análise ao VIF e à “Tolerância” da regressão observamos também, o cumprimento de ambos os pressupostos com valores iguais a 1,000.

A leitura destes dados apresentados pode ser feita a partir da tabela 17.

Tabela 17**Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear**

Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Normalidade		
<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
<i>Scatterplot</i>	Existência de alguns outliers, mas que não afetam a análise	Sim
<i>Leverage</i>	$M=0,009$; $D.P.=0,012$	Sim
<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,981$	Sim
Multicolinearidade		
Correlação	$r=0,486$; $p < 0,01$	Sim
Tolerância	1,00	Sim
VIF	1,00	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos de regressão linear para a hipótese de investigação 4.

Os valores necessários para o estudo da relevância da regressão linear e validação de H4 encontram-se expostos na tabela 18. O coeficiente de determinação ajustado do modelo ($R^2=0,230$) indica-nos que na amostra recolhida a capacidade dos decisores para gerir a componente Distribuição explica em 23,0% os níveis de Eficácia das suas empresas no Mercado. Segundo o valor do coeficiente de regressão estandardizado ($\beta=0,486$; $p<0,01$), a componente Distribuição tem um impacto significativo na Eficácia de Mercado das empresas inquiridas. Na mesma linha, o teste da ANOVA ($F=34,682$; $p <0,01$) indica-nos também que este modelo é ajustado.

Deste modo, os dados recolhidos na nossa amostra assinalam a não rejeição de H4.

Tabela 18

Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 4

Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2)	0,230 (23,0%)
ANOVA (F)	$F=34,682$; $p <0,01$
Coeficiente de Regressão Estandarizado (β)	$\beta=0,486$; $p <0,01$

Legenda: Resultados da regressão linear para a hipótese de investigação 4.

3.8.5.5. H5: Uma maior capacidade dos decisores estratégicos para desenvolver e gerir uma estratégia de vendas permite às empresas alcançarem melhores desempenhos

Análise de Resíduos

No gráfico *p-p plot* (Anexo G – Gráfico G1) é-nos possível observar que a amostra apresenta uma distribuição normal. Pelo gráfico *scatterplot* (Anexo G – Gráfico G2) verificamos a existência de poucos *outliers* que não são suscetíveis de afetar o nosso estudo. O valor de *Leverage* ($M=0,009$; $D.P.=0,013$) aponta no mesmo sentido, apresentando valores inferiores a 0,02, indicando-nos que a amostra encontra-se agrupada.

De acordo com o indicador de *Durbin-Watson* ($d=1,833$) verificamos que os valores encontram-se próximos de 2,00, comprovando também que a hipótese cumpre o pressuposto de independência dos resíduos.

Multicolinearidade

A nível correlacional observamos que a capacidade para gerir a componente de Vendas e a Eficácia no Mercado apresentam uma correlação moderada positiva ($r=0,496$; $p<0,01$). Em relação ao VIF e à “Tolerância” é apurado que ambos apresentam valores de 1,00.

A leitura destes dados, que se encontram sumariados na tabela 19, comprovam o cumprimento de todos os pressupostos exigidos, permitindo-nos assim realizar o teste de hipótese a H5.

Tabela 19
Sumário dos Pressupostos de Regressão Linear

Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Normalidade		
<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afetam a análise	Sim
<i>Leverage</i>	M=0,009; D.P.=0,013	Sim
<i>Durbin-Watson</i>	d=1,833	Sim
Multicolinearidade		
Correlação	$r=0,496$; $p < 0,01$	Sim
Tolerância	1,000	Sim
VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos de regressão linear para a hipótese de investigação 5.

Todos os dados que seguidamente serão analisados encontram-se expostos na tabela 20. Pela leitura dos resultados do coeficiente de determinação ajustado da regressão linear em análise ($R^2=0,239$) verificamos que a componente Vendas explica 23,9% da Eficácia no Mercados das empresas da nossa amostra. Por seu lado, o coeficiente de regressão estandardizado ($\beta=0,486$; $p < 0,01$) indica-nos que a capacidade de gerir o fator Vendas tem um impacto significativo sobre a Eficácia de Mercado das organizações. Para finalizar, o estudo ao teste ANOVA ($F=36,447$; $p < 0,01$) demonstra-nos que este modelo é ajustado.

Deste modo, todos os dados acima apresentados apontam para a não rejeição de H5.

Tabela 20
Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 5

Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2)	0,239 (23,9%)
ANOVA (F)	$F=36,447$; $p < 0,01$
Coeficiente de Regressão Estandarizado (β)	$\beta=0,496$; $p < 0,01$

Legenda: Resultados da regressão linear para a hipótese de investigação 5.

3.8.6. Teste das Hipóteses H6a, H6b, H6c, H6d, H6e

Na presente secção iremos testar a possível existência do efeito moderador das emoções nas relações entre as capacidades de marketing e a eficácia no mercado por parte das empresas.

Antes de avançarmos para o teste de hipóteses, convém verificar quais os sentimentos que permitem respeitar as regras do Teorema do Limite Central (TLC) na divisão da amostra. Assim, tendo por base o princípio do TLC selecionaremos as emoções que permitam ter 30 ou mais respostas por divisão.

Recorrendo à tabela 21 podemos verificar que na nossa amostra, das vinte emoções analisadas, oito são ilegíveis para a realização do nosso estudo – “Medo”; “Culpado”; “Irritável”; “Assustado”; “Nervoso”; “Hostil”; “Chateado”, e; “Desolado”.

Tabela 21
Análise de ilegibilidade da amostra para avaliar os sentimentos

Sentimento	1 - "Muito Pouco ou Nada"; 2 - "Um Pouco"	3 - "Moderadamente"; 4 - "Bastante"; 5 - "Extremamente"	Ilegibilidade para estudo
Medo	44	70	Sim
Culpado	84	30	Sim
Ativo	2	112	Não
Excitado	21	93	Não
Inspirado	20	94	Não
Agitado	15	99	Não
Envergonhado	86	28	Não
Forte	10	104	Não
Interessado	3	111	Não
Irritável	38	76	Sim
Assustado	50	64	Sim
Atento	2	112	Não
Nervoso	34	80	Sim
Hostil	77	37	Sim
Chateado	49	65	Sim
Alerta	5	109	Não
Determinado	2	112	Não
Desolado	59	55	Sim
Orgulhoso	7	107	Não
Entusiasmado	20	94	Não

Uma observação mais atenta que fazemos, com o recurso à tabela 21, é que todos os itens ilegíveis para o nosso estudo são sentimentos negativos. Para contornar esta situação, de modo a investigar o efeito dos sentimentos positivos e dos sentimentos negativos de forma mais equitativa, optámos por analisar as três emoções de cada valência que apresentem uma maior aproximação do número de respostas entre os níveis mais altos e mais baixos. Assim, para testar as hipóteses de investigação H6a, H6b, H6c, H6d e H6e utilizaremos os

sentimentos Excitado, Inspirado e Entusiasmado para avaliar a valência positiva e os sentimentos Assustado, Chateado e Desolado para a valência negativa.

3.8.6.1. H6a: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir a componente produtos e serviços e o desempenho das organizações

Os pressupostos necessários para a validação das doze regressões lineares foram todos cumpridos. Para verificação de todos estes pressupostos remetemos a análise do leitor para o anexo H deste trabalho. De seguida iremos analisar a rejeição ou não da hipótese H6a.

Apresentamos na tabela 22 um resumo dos dados em avaliação.

Ao analisar os coeficientes de determinação (R^2), constatamos pelas seis regressões onde se deram intervenção dos sentimentos que houve uma diferença significativa entre os resultados com níveis reduzidos de emoção e níveis mais altos de emoção. Segundo os indicadores extraídos da nossa amostra, as maiores diferenças deram-se nas três emoções com valência positiva. A emoção que levou a uma maior oscilação de valores foi a variável Inspirado (com uma diferença de 27,2%) contrastando com a emoção Assustado (diferença de 4,4%) que conduziu a uma menor variação de resultados. A variação moderada pela emoção Assustado é a única que é considerada não significativa, pois é inferior a 5%.

Os coeficientes de regressão estandardizados (β) da variável capacidade de gerir Produtos e Serviços (tabela 22), demonstram que existe diferenças significativas quando existe intervenção dos sentimentos Excitado ($\beta=0,665$; $p<0,01$), Inspirado ($\beta=0,658$; $p<0,01$), Entusiasmado ($\beta=0,583$; $p<0,01$), Chateado ($\beta=0,599$; $p<0,01$) ou Desolado ($\beta=0,664$; $p<0,01$) contra a sua ausência ($\beta=0,525$; $p<0,01$), ($\beta=0,447$; $p<0,01$), ($\beta=0,727$; $p<0,01$), ($\beta=0,671$; $p<0,01$) ou ($\beta=0,571$; $p<0,01$), respetivamente. Por outro lado, de acordo com os dados, da nossa amostra a moderação do sentimento Assustado apresenta um intervalo de valores pouco desnivelado. Este conjunto de resultados sugere que a capacidade de gerir Produtos e Serviços tem um impacto superior sobre a Eficácia das Empresas no Mercado, quando o decisor opera com níveis mais altos de Excitado, Inspirado, Assustado ou Desolado e níveis mais baixos de Entusiasmado ou Chateado.

Os resultados dos valores de significância e da ANOVA verificados no nosso estudo para a investigação de H6a propõem que os seis modelos são ajustados.

Tendo por base os resultados da nossa amostra expressos na tabela 22, embora rejeitemos a influência do efeito Assustado no modelo de regressão, no cômputo geral, não rejeitamos a hipótese final H6a.

Tabela 22

Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6a

	Coefficiente de Regressão Estandarizado (β)	Significância da Regressão (p -value)	Coefficiente de Determinação Ajustado (R^2)	ANOVA (F)
Excitado				
Baixo (1 e 2)	0,525	0,015	0,237	7,218
Alto (3, 4 e 5)	0,665	0,000	0,436	72,088
Inspirado				
Baixo (1 e 2)	0,447	0,048	0,155	4,492
Alto (3, 4 e 5)	0,658	0,000	0,427	70,316
Entusiasmado				
Baixo (1 e 2)	0,727	0,000	0,502	20,189
Alto (3, 4 e 5)	0,583	0,000	0,332	47,273
Assustado				
Baixo (1 e 2)	0,612	0,000	0,362	28,781
Alto (3, 4 e 5)	0,644	0,000	0,406	44,007
Chateado				
Baixo (1 e 2)	0,671	0,000	0,439	38,507
Alto (3, 4 e 5)	0,599	0,000	0,349	35,307
Desolado				
Baixo (1 e 2)	0,571	0,000	0,314	27,558
Alto (3, 4 e 5)	0,664	0,000	0,430	41,704

3.8.6.2. H6b: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de acompanhar e gerir a política de preços e o desempenho das organizações

Todos os pressupostos necessários para a validação das doze regressões lineares foram cumpridos, e portanto, todas as regressões são válidas para análise. Para verificação de todos os resultados dos pressupostos necessários para a realização do teste à rejeição de H6b, remetemos a análise do leitor para o anexo I.

Na tabela 23 apresentamos um resumo dos valores necessários para análise deste teste de rejeição.

De acordo com os resultados dos coeficientes de determinação (R^2) obtidos, observamos que os sentimentos de Excitado, Inspirado, Entusiasmado e Chateado estabelecem uma diferença significativa nos valores que este indicador apresenta entre os diferentes níveis de intensidade. Por seu turno, relativamente aos sentimentos de Assustado e Desolado, verificamos que a diferença de valores é inferior a 5%.

Fazendo a análise aos coeficientes de regressão estandardizados (β) da variável relativa à capacidade de gerir a componente de Preço, é-nos possível apurar no conjunto das doze regressões em estudo que somente as regressões onde intervêm os sentimentos Desolado apresentam um intervalo de valores entre Alto e Baixo inferior a 5%, e portanto, pouco significativo. Os resultados verificados na tabela 23 indicam portanto, que na nossa amostra a capacidade de gerir a componente Preço torna-se mais relevante para o desempenho das empresas quando existe nos decisores níveis mais altos de Excitado, Inspirado, Entusiasmado, Assustado ou níveis mais baixos de Chateado.

Porém, segundo os resultados obtidos pelo *p-value* e ANOVA, na nossa amostra apenas os modelos que são moderados pelos sentimentos negativos são ajustados. Ou seja, só nos é possível testar os três sentimentos negativos – Assustado, Chateado e Desolado.

Em conclusão, embora não nos seja possível testar as emoções positivas e rejeitemos a influência do sentimento Desolado e Assustado, os dados observados na nossa amostra não nos permitem rejeitar a influência do sentimento Chateado no modelo, e por conseguinte, não podemos assim também rejeitar a hipótese H6b.

Tabela 23
Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6b

	Coeficiente de Regressão Estandarizado (β)	Significância da Regressão (<i>p-value</i>)	Coeficiente de Determinação Ajustado (R^2)	ANOVA (<i>F</i>)
Excitado				
Baixo (1 e 2)	0,245	0,284	0,011	1,217
Alto (3, 4 e 5)	0,330	0,001	0,099	11,129
Inspirado				
Baixo (1 e 2)	0,088	0,713	-0,047	0,140
Alto (3, 4 e 5)	0,343	0,001	0,108	12,248
Entusiasmado				
Baixo (1 e 2)	0,211	0,372	-0,009	0,838
Alto (3, 4 e 5)	0,362	0,000	0,122	13,874
Assustado				
Baixo (1 e 2)	0,279	0,050	0,059	4,057
Alto (3, 4 e 5)	0,349	0,005	0,107	8,588
Chateado				
Baixo (1 e 2)	0,375	0,008	0,122	7,680
Alto (3, 4 e 5)	0,259	0,037	0,052	4,528
Desolado				
Baixo (1 e 2)	0,321	0,013	0,087	6,551
Alto (3, 4 e 5)	0,311	0,021	0,080	5,687

3.8.6.3. H6c: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir a política de comunicação e o desempenho das organizações

Todas as regressões lineares que serão analisadas para o teste de H6c têm todos os seus pressupostos necessários cumpridos, e portanto é-nos possível seguir com o teste de hipótese. Para verificar todos os resultados do estudo dos pressupostos, remetemos a análise do leitor para o anexo J.

Os dados relativos ao teste de H6c encontram-se expressos na tabela 24.

Observando os resultados dos coeficientes de determinação ajustado (R^2) indicados na tabela 24 verificamos que os sentimentos Excitado, Inspirado ou Chateado guiam este indicador a intervalos de valor entre Alto e Baixo superiores a 5%, contrastando com os intervalos inferiores dos restantes sentimentos em análise.

No mesmo sentido, os resultados dos coeficientes de regressão estandardizados (β) da variável afeta à capacidade de gerir a política de Comunicação apontam para uma oscilação superior dos valores do indicador, apenas quando intervêm os sentimentos de Excitado, Inspirado ou Chateado. Os valores observados sugerem por isso, que na nossa amostra a capacidade de gerir a política de Comunicação torna-se mais relevante para os níveis de Eficácia no Mercado, quando os decisores afirmam terem sentido emoções mais altas de Excitado, Inspirado ou Chateado.

Os resultados do *p-value* e ANOVA indicam que a maioria dos modelos são ajustados, sendo a única exceção o modelo onde intervém uma baixa intensidade de Excitado.

Para concluir, segundo o conjunto dos dados obtidos, não nos foi possível testar a influência do sentimento Excitado devido à falta de ajustamento de uma das regressões, contudo, relativamente às restantes, concluímos para a nossa amostra que rejeitamos H6c para os sentimentos Entusiasmado, Assustado e Desolado, e não rejeitamos a mesma hipótese para os sentimentos Inspirado e Chateado. A leitura destes dados aponta assim para a não rejeição no geral da hipótese H6c.

Tabela 24**Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6c**

	Coefficiente de Regressão Estandarizado (β)	Significância da Regressão (p -value)	Coefficiente de Determinação Ajustado (R^2)	ANOVA (F)
Excitado				
Baixo (1 e 2)	0,384	0,086	0,102	3,280
Alto (3, 4 e 5)	0,640	0,000	0,404	63,275
Inspirado				
Baixo (1 e 2)	0,516	0,020	0,225	6,529
Alto (3, 4 e 5)	0,568	0,000	0,315	43,796
Entusiasmado				
Baixo (1 e 2)	0,544	0,013	0,257	7,566
Alto (3, 4 e 5)	0,532	0,000	0,276	36,399
Assustado				
Baixo (1 e 2)	0,587	0,000	0,331	25,253
Alto (3, 4 e 5)	0,577	0,000	0,322	30,937
Chateado				
Baixo (1 e 2)	0,419	0,003	0,158	10,024
Alto (3, 4 e 5)	0,643	0,000	0,404	44,429
Desolado				
Baixo (1 e 2)	0,579	0,000	0,323	28,671
Alto (3, 4 e 5)	0,565	0,000	0,307	24,907

3.8.6.4. H6d: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir canais de distribuição e o desempenho das organizações

As regressões lineares estudadas neste teste de hipótese têm todos os pressupostos necessários cumpridos, e portanto são válidas para análise. Para verificar todos os conjuntos de pressupostos remetemos a análise do leitor para o anexo K.

Todos os valores em estudo encontram-se expressos na tabela 25.

Os resultados expostos pelos coeficientes de determinação (R^2) apresentam na sua generalidade uma diferença significativa nas regressões que sofreram uma moderação mais forte em comparação com uma menos forte das emoções Excitado, Inspirado, Entusiasmado, Chateado ou Desolado. A única exceção a este acontecimento encontra-se nas regressões moderadas pela emoção Assustado, onde a diferença de resultados é ligeiramente inferior a 5%.

Os coeficientes de regressão estandarizados (β) da variável relativa à capacidade de gerir canais de Distribuição apontam para a existência de diferenças significativas quando

existe a intervenção dos sentimentos Excitado ($\beta=0,542$; $p<0,01$), Inspirado ($\beta=0,496$; $p<0,01$), Entusiasmado ($\beta=0,513$; $p<0,01$), Chateado ($\beta=0,512$; $p<0,01$) ou Desolado ($\beta=0,548$; $p<0,01$), contra a sua ausência ($\beta=0,277$; $p<0,01$), ($\beta=0,263$; $p<0,01$), ($\beta=0,293$; $p<0,01$), ($\beta=0,442$; $p<0,01$) ou ($\beta=0,369$; $p<0,01$), respetivamente. Por outro lado, a moderação da emoção Assustado faz diferir pouco os valores deste indicador. Este conjunto de resultados sugere que na nossa amostra a capacidade de gerir canais de Distribuição tem um impacto superior sobre o desempenho empresarial quando o decisor atua com níveis mais altos de Excitado, Inspirado, Entusiasmado, Chateado ou Desolado.

Segundo os valores de significância (*p-value*) e da ANOVA constatamos que todos os modelos de regressão linear são ajustados, com a exceção dos modelos onde se dá a intervenção de baixos níveis de Excitado, Inspirado ou Entusiasmado.

Assim, segundo os dados observados para o conjunto de sentimentos que nos é possível testar (Assustado, Chateado e Desolado), verificamos a rejeição da influência do sentimento Assustado e a não rejeição da influência dos sentimentos Chateado ou Desolado nos modelos de regressão linear construídos com base na amostra recolhida. Deste modo, de acordo com os resultados do nosso estudo não nos é possível rejeitar H6d.

Tabela 25

Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6d

	Coefficiente de Regressão Estandarizado (β)	Significância da Regressão (<i>p-value</i>)	Coefficiente de Determinação Ajustado (R^2)	ANOVA (<i>F</i>)
Excitado				
Baixo (1 e 2)	0,277	0,224	0,028	1,580
Alto (3, 4 e 5)	0,542	0,000	0,286	37,865
Inspirado				
Baixo (1 e 2)	0,263	0,262	0,018	1,342
Alto (3, 4 e 5)	0,496	0,000	0,238	30,004
Entusiasmado				
Baixo (1 e 2)	0,293	0,210	0,035	1,694
Alto (3, 4 e 5)	0,513	0,000	0,255	32,805
Assustado				
Baixo (1 e 2)	0,508	0,000	0,243	16,719
Alto (3, 4 e 5)	0,465	0,000	0,203	17,072
Chateado				
Baixo (1 e 2)	0,442	0,001	0,178	11,425
Alto (3, 4 e 5)	0,512	0,000	0,250	22,377
Desolado				
Baixo (1 e 2)	0,369	0,004	0,121	8,962
Alto (3, 4 e 5)	0,548	0,000	0,287	22,699

3.8.6.5. H6e: A intervenção de uma CmEm positiva e de uma CmEm negativa na gestão de decisões, afeta a capacidade de gerir o canal de vendas e o desempenho das organizações

As regressões lineares para análise neste ponto cumprem todos os pressupostos necessários para validação. Para verificar os pressupostos de cada regressão remetemos a atenção do leitor para o anexo L.

Na tabela 26 apresentamos o conjunto de dados que avaliaremos de seguida.

Analisando os resultados obtidos pelos coeficientes de determinação ajustado (R^2) verificamos que apenas as regressões com a moderação do sentimento Assustado apresentam um intervalo de valores inferior a 5%, ou seja, pouco significativo. Todos os restantes dados apontam para a significância do efeito moderador dos sentimentos de Excitado, Inspirado, Entusiasmado, Chateado ou Desolado na relação entre a capacidade dos decisores para gerir o canal de Vendas e a Eficácia no Mercado das suas empresas.

Na mesma linha, os resultados dos coeficientes de regressão estandardizados (β) da variável Vendas apontam para uma oscilação significativa dos valores quando moderados pelos sentimentos de Excitado, Inspirado, Entusiasmado, Chateado ou Desolado. Os dados observados propõem que na nossa amostra a capacidade de gerir o canal de Vendas torna-se mais relevante para o desempenho das organizações quando os decisores indicam terem sentido com maior intensidade sentimentos de Inspirado, Entusiasmado ou Chateado. Por outro lado, os mesmos dados apontam também para uma relação superior entre as variáveis quando existe uma menor incidência de Excitado e Desolado nos decisores.

Segundo os valores de significância (*p-value*) e ANOVA, verificamos que os modelos intervencionados pelos sentimentos Excitado, Assustado, Chateado ou Desolado são ajustados, e por seu turno, os modelos que foram moderados pelos sentimentos Inspirado ou Entusiasmado não são ajustados.

Em conclusão, os resultados aqui assinalados permitem-nos verificar que na nossa amostra não nos é possível avaliar o efeito dos sentimentos Inspirado e Entusiasmado, mas podemos estudar o efeito dos sentimentos restantes. No que concerne ao efeito do sentimento Assustado verificámos a rejeição de H6e, contudo, relativamente aos sentimentos Excitado, Chateado ou Desolado não nos é possível rejeitar H6e. Deste modo, no cômputo geral para a nossa amostra não rejeitamos H6e.

Tabela 26**Análise dos Valores de Regressão Linear para a Hipótese de Investigação 6e**

	Coefficiente de Regressão Estandarizado (β)	Significância da Regressão (p -value)	Coefficiente de Determinação Ajustado (R^2)	ANOVA (F)
Excitado				
Baixo (1 e 2)	0,633	0,002	0,370	12,728
Alto (3, 4 e 5)	0,452	0,000	0,196	23,403
Inspirado				
Baixo (1 e 2)	0,245	0,297	0,008	1,153
Alto (3, 4 e 5)	0,520	0,000	0,262	34,095
Entusiasmado				
Baixo (1 e 2)	-0,160	0,501	-0,029	0,472
Alto (3, 4 e 5)	0,540	0,000	0,284	37,901
Assustado				
Baixo (1 e 2)	0,515	0,000	0,250	17,342
Alto (3, 4 e 5)	0,479	0,000	0,217	18,505
Chateado				
Baixo (1 e 2)	0,429	0,002	0,167	10,593
Alto (3, 4 e 5)	0,526	0,000	0,265	24,106
Desolado				
Baixo (1 e 2)	0,554	0,000	0,295	25,297
Alto (3, 4 e 5)	0,433	0,001	0,172	12,202

No capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões retiradas deste estudo, esclarecendo os seus contributos para a ciência da gestão, as suas principais limitações e serão dadas sugestões para futuras investigações.

4. CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como objetivos principais analisar o impacto das capacidades de marketing dos decisores nas micro e pequenas empresas da região Oeste, averiguar qual a importância da Componente Emocional nos processos de tomada de decisão e qual a sua influência no desempenho efetivo das empresas dessa região. Assim, recorrendo aos apontamentos de diversos investigadores da área do Marketing, da Estratégia Comportamental e da Psicologia, fomos capazes de construir um modelo teórico capaz de analisar não apenas se as capacidades dos decisores para tomarem decisões e ações relativas a produtos / serviços, preços, comunicação, canais de distribuição e vendas têm um impacto significativo na eficácia de mercado das empresas, mas também, se a incidência de sentimentos positivos e negativos exercem um efeito moderador significativo nestas capacidades e consequentemente no desempenho organizacional.

Através da análise dos resultados obtidos no nosso estudo, podemos concluir que de modo geral, a capacidade para gerir a componente produtos/ serviços, a componente preços, a componente comunicação, a componente distribuição e a componente vendas têm um impacto significativo ao nível da eficácia no mercado das micro e pequenas empresas da região Oeste. Este leque de resultados permitem-nos atestar que a componente produtos/ serviços seguido da comunicação são as duas capacidades que têm mais impacto no desempenho empresarial, contrastando com a componente preço que por seu turno apresenta um impacto menos assinalado. Com a introdução das seis variáveis moderadoras - excitado, inspirado, entusiasmado, assustado, chateado e desolado - no modelo, podemos concluir para a nossa amostra que em termos gerais as capacidades dos decisores para gerirem as cinco componentes de marketing sofreram diferenças significativas nas relações que estabelecem com a eficácia no mercado. Mais especificamente, o nosso estudo permite observar que:

- Uma presença mais alta do sentimento excitado determina:
 - ✓ Uma relação maior entre a capacidade de gerir a componente produto/ serviço e a eficácia no mercado;
 - ✓ Uma relação menor entre a capacidade de gerir a componente vendas e a eficácia no mercado.
- Uma maior presença do sentimento inspirado possibilita:
 - ✓ Uma maior relação entre a capacidade de gerir a componente produto/ serviço e a eficácia no mercado;
 - ✓ Uma maior relação entre a capacidade de gerir a componente comunicação e a eficácia no mercado.

- Uma incidência maior do sentimento entusiasmado leva:
 - ✓ A uma relação mais fraca entre a capacidade de gerir a componente produto/serviço e a eficácia das empresas no mercado.
- Uma incidência mais alta do sentimento chateado possibilita:
 - ✓ Uma relação mais forte entre a capacidade de gerir a componente comunicação e a eficácia no mercado;
 - ✓ Uma relação maior entre a capacidade de gerir a componente distribuição e a eficácia no mercado;
 - ✓ Uma relação superior entre a capacidade de gerir a componente vendas e a eficácia no mercado;
 - ✓ Uma relação mais fraca entre a capacidade de gerir a componente produto/serviço e a eficácia no mercado;
 - ✓ Uma relação inferior entre a capacidade de gerir a componente preço e a eficácia no mercado.
- Uma intensidade mais forte do sentimento desolado leva:
 - ✓ A uma relação mais forte entre a capacidade de gerir a componente produto/serviço e a eficácia no mercado;
 - ✓ A uma relação mais intensa entre a capacidade de gerir a componente distribuição e a eficácia no mercado;
 - ✓ A uma relação mais enfraquecida entre a capacidade de gerir a componente vendas e eficácia das empresas no mercado.

Em conclusão, estes resultados relativos ao efeito moderador das emoções apontam para a confirmação de que a componente emocional detém um papel importante no modelo de relação entre a capacidade de gerir as componentes de marketing e a eficácia das micro e pequenas empresas da região Oeste no mercado.

4.1. CONCLUSÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

Este nosso estudo relativo à área da Estratégia Comportamental vem verificar na nossa amostra a confirmação das ideias indicadas por Gavetti (2012), Kim (2012), Levinthal (2011), Loewenstein *et al.* (2008), Markic (2009), Podoynitsyna *et al.* (2012), Powell (2011), Powell *et al.* (2011), Vorhies e Morgan (2005).

Relativamente ao efeito das diferentes capacidades de marketing, os resultados por nós obtidos confirmam a existência de uma influência significativa destes fatores sobre a eficácia das empresas no mercado. As ideias propostas por Dutta *et al.* (1999) e Vorhies e Morgan

(2005) são confirmadas no nosso estudo, apontando que uma política certa de produtos e serviços permite às empresas alcançarem melhores desempenhos organizacionais quando os responsáveis atendem à importância de construir uma carteira de produtos/ serviços diversificada, apostam no desenvolvimento de novos produtos/ serviços, inovam a sua carteira de produtos/ serviços, realizam lançamentos bem-sucedidos, e tentam ser eficazes no desenvolvimento de produtos/serviços que respondam às reais necessidades dos clientes. Por seu lado, confirmamos também na nossa pesquisa que as políticas estratégicas de preço apontadas por Dutta *et al.* (2003) e Vorhies e Morgan (2005) possibilitam um melhor desempenho empresarial, assim, torna-se importante ser capaz de utilizar técnicas apropriadas de preço que respondam rapidamente às alterações do mercado, estar atento e conhecer a política de preços dos concorrentes, definir coerentemente a política de preços em relação a produtos/ serviços, e controlar os preços da concorrência e as alterações de preços no mercado. Em relação à comunicação de marketing o nosso estudo evidencia também que este fator exerce um efeito positivo significativo sobre o desempenho organizacional, podendo melhorar a eficácia das empresas no mercado se os decisores forem mais eficazes nas ações que são apontadas por McKee *et al.* (1992) e Vorhies e Morgan (2005), nomeadamente, no desenvolvimento e execução de programas de publicidade, na gestão da componente publicitária e das competências criativas, nas Relações Públicas, e na gestão da imagem das marcas, da empresa e da sua reputação. No que concerne à política de gestão dos canais de distribuição, o nosso trabalho aponta também para o efeito positivo significativo desta componente sobre a eficácia das empresas no mercado, indo desta forma ao encontro das afirmações de Vorhies e Morgan (2005) e Weitz e Jap (1995) de que os decisores devem operar no sentido de melhorar a qualidade da relação com os seus distribuidores, tentar atrair e manter os melhores distribuidores, serem capazes de trabalhar em estreita ligação com os seus parceiros (fornecedores e distribuidores), acrescentar valor aos negócios dos distribuidores e fornecerem também serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade. Em relação à capacidade dos decisores para gerirem a componente vendas, os resultados do nosso estudo vão ao encontro das indicações de Shapiro *et al.* (1997) e Vorhies e Morgan (2005) que afirmam que o desempenho organizacional melhora quando os decisores são mais capazes de gerir o planeamento de vendas e sistemas de controlo, melhoram o apoio à equipa de vendas e investem mais eficazmente na capacidade e na formação dos seus vendedores.

No que respeita ao efeito interventivo da Componente Emocional na relação entre as capacidades de marketing e o desempenho das micro e pequenas empresas, podemos afirmar

que as emoções e os sentimentos exercem um impacto moderador significativo nas capacidades de gestão dos decisores. Segundo Gavetti (2012), Hodgkinson e Healey (2011), Kim (2012), Markic (2009) e Pfister e Bohm (2008) as emoções e os sentimentos exercem um papel moderador importante ao nível cognitivo na relação que existe entre as informações ambientais captadas, as capacidades de marketing e o processo de simplificação racional dos decisores. Neste sentido, embora tenhamos tido apenas a possibilidade de testar seis tipos de emoção - excitado, inspirado, entusiasmado, assustado, chateado e desolado - fomos capazes de verificar pelos resultados alcançados que efetivamente as emoções indicadas apresentam uma capacidade moderadora que pode ser justificada pelo modelo de Kim (2012). Assim, seguindo os apontamentos de Kim (2012), acreditamos que a expressividade emocional dos decisores pode criar um efeito seletivo quando interage com a capacidade de gestão do decisor e a informação absorvida do exterior, levando a um desvio no comportamento de simplificação cognitivo, que em última análise, de acordo com Gavetti (2012) e Lieberman (2007) produz no conjunto das empresas em concorrência, resultados que permitem o surgimento de oportunidades e consequentes vantagens competitivas.

No nosso trabalho chegámos ainda à conclusão pelos dados verificados que as emoções positivas apresentaram um efeito moderador mais forte, na ordem dos 50% em média, relativamente às emoções negativas. Esta conclusão constitui-nos uma surpresa, pois de acordo com Ito *et al.* (1998) o sistema motivacional negativo responde mais intensamente sobre os processos cognitivos, sendo portanto esperado que tivesse um efeito moderador superior. Desta forma, este nosso resultado faz-nos antever que a existência de sentimentos positivos nos processos de tomada de decisão, exercem em média um desvio mais acentuado sobre o efeito das cinco capacidades de marketing no desempenho empresarial das micro e pequenas empresas da região Oeste.

Para terminar, o nosso estudo comprova de forma clara que as emoções desempenham um papel extremamente importante no processo de tomada de decisão dos gestores. Segundo, Markic (2009) o processo de tomada de decisão dos gestores empresariais só pode sair beneficiado se estes tiverem a consciência que as suas emoções desempenham um papel muito importante neste processo.

4.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Uma das principais limitações do nosso estudo encontra-se na quantidade e representatividade da amostra recolhida. Embora a nossa amostra seja significativa no seu

todo, uma quantidade superior e mais representativa do número de micro e pequenas empresas por concelho poderá reforçar a confiança dos dados.

Relativamente a futuras investigações, parece-nos interessante testar o modelo teórico proposto neste trabalho, alargando-o não apenas às médias e grandes empresas, mas também a outras regiões e países. Estudos futuros podem igualmente testar o efeito de outras variáveis no modelo teórico, como por exemplo, a intuição (Dane e Pratt, 2007), o número de decisores envolvidos no ato de decisão (Huy, 2011), motivações religiosas e espirituais (Phipps, 2012) ou a experiência dos decisores no mercado (Gavetti, 2005, 2012). Para finalizar, face aos trabalhos e estudos que têm vindo a ser apresentados na área da Estratégia Comportamental, gostaríamos de aproveitar esta oportunidade para indicar cinco temas que julgamos serem interessantes para novos trabalhos experimentais, sendo eles:

- Estudar o papel das emoções na relação entre a capacidade para analisar informação ambiental complexa e a competência para identificar oportunidades e ameaças no mercado (Gavetti, 2012).
- Estudar e analisar os efeitos de uma gestão mais racional e reativa (“Cold Cognition”) vs uma gestão mais emotiva e pró-ativa (“Hot Cognition”), nas capacidades dos decisores e no desempenho das empresas (Hodgkinson e Healey, 2011).
- Estudar a importância das emoções nos papéis de informação, relevância/ iluminação, velocidade, compromisso, motivação e moeda de troca existentes nos processos de tomada de decisão empresarial descritos por Pfister e Bohm (2008) e Peters (2006).
- Analisar os efeitos da intuição no processo de decisão empresarial, e estudar a forma como as emoções intervêm neste mecanismo de relação (Dane e Pratt, 2007; Podoynitsyna *et al.*, 2012).
- Por último, assinalamos a utilidade de se realizar um estudo mais exaustivo sobre os fundamentos e consequências dos seis desvios comportamentais apresentados por Garbuio *et al.* (2011), relativos à gestão e locação de recursos empresariais.

BIBLIOGRAFIA

- Abelson, R. P.** (1963). *Computer Simulation of 'Hot' Cognition*. In Silvan S. Tomkins & Samuel Messic (Eds.) *Computer Simulation of Personality: Frontier of Psychological Theory*. New York: Wiley.
- Ashby, F. G., Isen, A. M., & Turken, U.** (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review* 106, pp. 529–550.
- Barrett, L. F.** (2006). Solving the emotion paradox: categorization and the experience of emotion. *Personality and social psychology review* 10(1): pp. 20-46.
- Barrett, L. F., & Russell, J. A.** (1999). The structure of current affect: Controversies and emerging consensus. *Psychological Science* 8: pp. 10-14.
- Berkowiz, L.** (1993). Towards a general theory of anger and emotional aggression: implications of the cognitive-neoassociationistic perspective for the analysis of anger and other emotions. In: Wyer R., Srull T. (editors). *Advances in Social Cognition*. NJ: Hillsdale 6: pp. 1-46.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M.** (2011). Rational Heuristics: The ‘Simple Rules’ That Strategists Learn From Process Experience. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1437–1464.
- Bougon, M., Weick, K. E., & Binkhorst, D.** (1977). Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly* 22(4): pp. 606 – 639.
- Bromiley, P.** (2009). A prospect theory model of resource allocation. *Decision Analyses* 6(3): pp.124-138.
- Brunsson, N.** (1982). The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies, and organizational action. *Journal of Management Studies* 19(1): pp. 29 – 44.
- Carmo H., Ferreira, M. M.** (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Comissão Europeia** (2003). “*RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*”, Jornal Oficial da União Europeia L 124/36 (PT). Recomendação 2003/361/CE [Consultado em 16 Jan. 2013]. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:PT:PDF>
- Dane, E., & Pratt, M. G.** (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review* 32(1): pp. 33–54.
- Derks, B., Inzlicht, M., & Kang, S.** (2008). The neuroscience of stigma and stereotype threat. *Group Processes and Intergroup Relations* 11(2): pp. 163–181.

- Duhaime**, I. M., & Schwenk, C. R. (1985). Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review* 10(2): pp. 287-295.
- Dutta**, S., Narasimhan, & Rajiv, S. (1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? *Marketing Science* 18(4): pp. 547–568.
- Dutta**, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal* 24: pp. 615–630.
- Dutton**, J. E. (1993). Interpretations on automatic: a different view of strategic issue diagnosis. *Journal of Management Studies* 30(3): pp. 339–357.
- Dutton**, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal* 8(3): pp. 279-295.
- Elfenbein**, H. A. (2007). Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration. *Academy of Management Annals* (1): pp. 315–386.
- Fernando**, M., & Jackson, B. (2006). The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: An inter-faith study. *Journal of Management & Organization* (12): pp. 23–39.
- Fiegenbaum**, A., & Thomas, H. (1988). Attitudes toward risk and the risk return paradox: Prospect theory explanations. *Academy of Management Journal* 31: pp. 85–106.
- Fortin**, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fredrickson**, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion* 19: pp. 313–332.
- Garbuio**, M., King, A. W., & Lovallo, D. (2011). Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources. *Journal of Management* 37: pp. 1444-1464.
- Gary**, M. S., Kunc, M., Morecroft, J. D. W., & Rockart S. F. (2008) - System dynamics and strategy. *System Dynamics Review* 24(4): pp. 407–429.
- Gavetti**, G. (2005). Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities development. *Organization Science* 16(6): pp. 599–617.
- Gavetti**, G. (2012). Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science* 23(1): pp. 267-285.
- Gavetti**, G., & Levinthal, D. A. (2000). Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly* 45: pp. 113–137.
- Gioia**, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review* 25(1): pp. 63–81.

- Grant, R. M.** (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7(4): pp. 375–387.
- Greene, J. D., Somerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D.** (2001). An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment. *Science* 293: pp. 2105–2108.
- Griffiths, P. E.** (1997). What emotions really are: The problem of psychological categories. Chicago: University of Chicago Press.
- Griffiths, P. E.** (2004). Emotions as natural and normative kinds. *Philosophy of Science* 71: pp. 901–911.
- Haslam, S. A., Eggins, R. A., & Reynolds, K. J.** (2003). The ASPIRe model: actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76: pp. 83–113.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G.** (2007). Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. *Malden, MA: Blackwell Publishing.*
- Hill, M. M., & Hill A.** (2000). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P.** (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1500–1516.
- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E.** (2008). Intuition: a fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology* 99(1): pp. 1–27.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, G., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R.** (2009). Intuition in organizations: implications for strategic management. *Long Range Planning* 42: pp. 277–297.
- Howard, N.** (1993). The role of the operational research society. *Interface Between OR and the Social Sciences* 44(6): pp. 613–623.
- Hu, S., Blettner, D., & Bettis, R. A.** (2011). Adaptive Aspirations: Performance Consequences of Risk Preferences at Extremes and Alternative Reference Groups. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1426–1436.
- Huy, Q. N.** (2011). How Middle Managers' Group-Focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1387–1410.
- Ito, T.A., Larsen, J.T., Smith, N.K., & Cacioppo, J.T.** (1998). Negative information weighs more heavily on the brain: the negativity bias in evaluative categorizations. *Journal of Personality and Social Psychology* 75(4): pp. 887–900.

- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004).** Is positiveness in organizations always desirable? *Academy of Management Executive* 18: pp. 151-155.
- Kagan, J. (2010).** *Emotions and temperament*. In: Bornstein M.H editor. Handbook of cultural developmental science. New York: Psychology Press.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009).** Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist* 64(6): pp. 515–526.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2010).** When can you trust your gut? *McKinsey Quarterly*. March: pp. 58–67.
- Kahneman, D., Ritov, I., & Schkade, D. (1999).** Economic preferences or attitude expressions? An analysis of dollar responses to public issues. *Journal of Risk and Uncertainty* 19: pp. 203–235.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979).** Prospect theory: analysis of decision under risk. *Econometrica* 47(2): pp. 263–291.
- Kim, K. H. (2012).** Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model. *International Journal of Business and Social Science* 3(1): pp.105 – 113.
- Kringelbach, M. L., & Rolls, E. T. (2004).** The functional neuroanatomy of the human orbitofrontal cortex: evidence from neuroimaging and neuropsychology. *Progress in Neurobiology* 72(5): pp. 341–372.
- Kunc, M. H., & Morecroft, J. D. W. (2010).** Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm. *Strategic Management Journal* 31: pp. 1164–1182.
- Laamanen, T., & Wallin, J. (2009).** Cognitive Dynamics of Capability Development Paths. *Journal of Management Studies* 46(6): pp. 950 – 981.
- Lavie, D. (2006).** Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review* 31: pp. 153–74.
- Levinthal, D. A. (2011).** A Behavioral Approach to Strategy – What’s the Alternative? *Strategic Management Journal* 32: pp. 1517–1523.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993).** The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14(4): pp. 95–112.
- Lieberman, M. D. (2000).** Intuition: a social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin* 126(1): pp. 109–137.
- Lieberman, M. D. (2007).** Social cognitive neuroscience: a review of core processes. *Annual Review of Psychology* 58: pp. 259–289.

- Loewenstein, G.** (1996). Out of control: Visceral influences on behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 65: pp. 272–292.
- Loewenstein, G., & Lerner, J. S.** (2003). *The role of affect in decision making*. Davidson RJ, Goldsmith HH, Scherer KR, editors. Handbook of Affective Sciences. Oxford, England: Oxford University Press: pp. 619–642.
- Loewenstein, G., Rick, S., & Cohen, J. D.** (2008). Neuroeconomics. *Annual Review of Psychology* 59: pp. 647–672.
- Loewenstein, G., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N.** (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin* 127(2): pp. 267–286.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J.** (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology* 61: pp. 543–568.
- March, J. G.** (1988). Variables risk preferences and adaptive aspirations. *Journal of Economic Behavior & Organization* 9(1): 5–24.
- March, J. G., & Shapira, Z.** (1987). Managerial perspectives on risk and risk-taking. *Management Science* 33(11): pp. 1404–1418.
- Maroco, J.** (2010). *ANÁLISE ESTATÍSTICA Com utilização do SPSS*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa.
- Markic, O.** (2009). Rationality and Emotions in Decision Making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 7(2): pp. 54–64
- Markle, A. B.** (2011). Dysfunctional Learning in Decision Processes: The Case of Employee Reciprocity. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1411–1425.
- McKee, D. O., Conant, J. S., Varadarajan, P. R., & Mokwa, M. P.** (1992). Success-Producer and Failure- Preventer Marketing Skills: A Social Learning Theory Interpretation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (Winter): pp. 17–26.
- Ministério da Economia e da Inovação** (2007). Diário da República, 1.ª série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007. Decreto-Lei n.º 372/2007: pp. 8080-8084 [Consultado em 16 Jan. 2013].
Disponível em
<http://dre.pt/cgi/dr1s.exe?t=d&cap=&doc=20073695&v01=1&v02=2007-11-06&v03=&v04=&v05=&v06=&v07=&v08=&v09=&v10=&v11=&v12=&v13=&v14=&v15=&v16=&v17=&v18=&v19=&v20=&v21=&v22=&v23=&v24=&v25=&sort=0&submit=Pesquisar&d=2007-11-06&maxDate=2013-04-10&minDate=1960-01-01>
- Murteira, B., Ribeiro, C. S., Silva, J. A., & Pimenta, C.** (2007). *INTRODUÇÃO À ESTATÍSTICA*. 2ª Edição. McGraw-Hill.

- Ochsner**, K. N., Bunge, S. A., Gross, J. J., & Gabrieli, J. D. E. (2002). Rethinking feelings: an fMRI study of the cognitive regulation of emotion. *Journal of Cognitive Neuroscience* 14(8): pp. 1215–1229.
- Parkinson**, B., Totterdell, P., Briner, R., & Reynolds, S. (1996). *Changing moods: the psychology of mood and mood regulation*. England: Addison-Wesley Longman.
- Peters**, E. (2006). The functions of affect in the construction of preferences. In S. Lichtenstein & P. Slovic (Eds.), *The construction of preference* (pp. 454–463). New York: Cambridge University Press.
- (http://faculty.psy.ohio-state.edu/peters/lab/pubs/publications/2006_peters_The_functions_of_affect_in_preference_v8_with_references.pdf)
- Pfister**, H. R., & Böhm, G. (Janeiro, 2008). The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making. *Judgment and Decision Making* 3(1): pp. 5–17.
- Phipps**, K. A. (2012). Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making. *Journal of Business Ethics* 106(2): pp. 177–189.
- Podoynitsyna**, K., Bij, H. Van der, & Song, M. (2012). The Role of Mixed Emotions in the Risk Perception of Novice and Serial Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(1): pp. 115–140.
- Powell**, T. C. (2011). Neurostrategy. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1484–1499.
- Powell**, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal* 32: pp. 1369 – 1386.
- Pratto**, E., & John, O. P. (1991). Automatic vigilance: The attention-grabbing power of negative social information. *Journal of Personality and Social Psychology* 61: pp. 380–391.
- Quivy**, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva – Publicações, Lda, Lisboa.
- Raghunathan**, R., & Pham, M.T. (1999). All negative moods are not equal: Motivation influences of anxiety and sadness on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 79(1): pp. 56–77.
- Rottenstreich**, Y., & Hsee, C. K. (2001). Money, kisses, and electric shocks: on the affective psychology of risk. *Psychological Science* 12(3): pp. 185–190.
- Schneider**, W., & Shiffrin, R. M. (1977). Controlled and automatic human information processing: 1. detection, search, and attention. *Psychological Review* 84(1): pp. 1–66.

- Schneire**, C. E. (1979). Measuring cognitive complexity: developing reliability, validity, and norm tables for a personality instrument. *Educational and Psychological Measurement* 39(3): pp. 599-612.
- Schwenk**, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal* 5(2): pp. 111-128.
- Shapiro**, B. P., Slywotzky, A., & Doyle, S. X. (1997). Strategic Sales Management: A Boardroom Issue. *Strategy and Business* 8 (1): pp. 29–36.
- Shiv**, B., Loewenstein, G., Bechara, A., Damásio H., & Damásio A. R. (2005). Investment Behavior and the Negative Side of Emotion. *Psychological Science* 16(6): pp. 435–439.
- Sivanathan**, N., Molden, D. C., Galinsky, A. D., & Ku, G. (2008). The promise and peril of self-affirmation in de-escalation of commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107(1): pp. 1–14.
- Sousa**, A. B. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Starbuck**, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Challenger: fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of Management Studies* 25: pp. 319 – 340.
- Starmer**, C. (2000). Developments in Non-Expected Utility Theory: The Hunt for a Descriptive Theory of Choice under Risk. *Journal of Economic Literature* 38: pp.332–382.
- Taylor**, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin* 110: pp. 67–85.
- Teece**, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28(13): pp. 1319–1350.
- Teece**, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): pp. 509–533.
- Vorhies**, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing* 69(1): pp. 80-94.
- Watson**, D., & Clark, L. A. (1994). *THE PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Form*. Iowa City, IA: The University of Iowa. (<http://www.psychology.uiowa.edu/Faculty/Watson/PANAS-X.pdf>)
- Watson**, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin* 98: pp. 219-235.
- Weitz**, B. A., & Jap, S. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): pp. 305–320.
- Winter**, S. G. (2012). Purpose and Progress in the Theory of Strategy: Comments on Gavetti. *Organization Science* 23(1): pp. 288–297.

Zeelenberg, M., Beattie, J., van der Pligh, J., & de Vries, N. K. (1996). Consequences of regret aversion: Effects of expected feedback on risky decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 65 (2): pp. 148–158.

ANEXOS

Anexo A: “Questionário para a avaliação das Emoções e das Capacidades de Marketing dos decisores nas empresas da região Oeste”

QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DAS EMOÇÕES E DAS CAPACIDADES DE MARKETING DOS DECISORES NAS EMPRESAS DA REGIÃO OESTE

OBJETIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo reunir informação sobre as capacidades dinâmicas mais frequentemente utilizadas pelos gestores /diretores de empresas da região Oeste.

O objetivo final será identificar de que forma os decisores estratégicos de cada empresa poderão alcançar maior sucesso na sua atividade.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais.

- Não será possível reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam neste estudo.
- Os dados recolhidos serão usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

A SUA COLABORAÇÃO É FUNDAMENTAL

O sucesso deste projeto de âmbito regional depende do **volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues por empresas como a sua.**

O SEU CASO É IMPORTANTE

O sucesso deste inquérito regional depende da sua participação.

Os questionários são preenchidos em empresas dos mais variados âmbitos, tipos e categorias, e que desenvolvem a sua atividade com variados níveis de sucesso. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

QUEM DEVE PREENCHER O QUESTIONÁRIO

O questionário deve ser preenchido pelo empresário, diretor geral ou pelo diretor de marketing de Micro e Pequenas empresas.

UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Como símbolo de apreço o investigador enviar-lhe-á uma cópia do seu trabalho de Mestrado.

COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

1. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Selecione ☒ para a opção que melhor reflete a sua opinião ou situação.

2. Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de 5 minutos.

Obrigado pela sua colaboração.



Dr. Eduardo Manuel Domingos Nunes
(Licenciado em Gestão)

SECÇÃO A – PESSOAL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- 1.** Qual a sua posição na empresa? Por favor selecione ☒ a opinião que melhor representa a sua opinião ou posição.

Responsável / Diretor Geral ☐ Diretor de Marketing ☐ Outro ☐
Qual? _____

- 2.** Indique o número de anos:

de experiência profissional da administração da empresa na sua totalidade _____	Número de responsáveis/ diretores gerais _____
de experiência profissional da administração em termos de marketing _____	Número de diretores de marketing _____

- 3.** Indique o Concelho onde está sediada a empresa: _____

- 4.** Qual o número de colaboradores existentes na sua empresa?

1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-∞ ☐

Qual o valor do volume de negócios anual da sua empresa no último ano fiscal?

Até 2M € ☐ Até 10M € ☐ Até 50M € ☐ +50M € ☐

Qual o valor do balanço total anual da sua empresa no último ano fiscal?

Até 2M € ☐ Até 10M € ☐ Até 43M € ☐ +43M € ☐

- 5.** Qual o setor de atividade da empresa?

SECÇÃO B – EMOÇÕES

- 6.** A escala seguinte é composta por uma série de 20 palavras que descrevem diferentes sentimentos. Leia cada item e, de seguida indique em que medida estes sentimentos foram sentidos por si DURANTE O ANO DE 2012.

Use a seguinte escala para avaliar as suas respostas				
1. – Muito Pouco ou Nada;	2. – Um Pouco;	3. – Moderadamente;	4. – Bastante;	5. – Extremamente

	1	2	3	4	5
Medo	☐	☐	☐	☐	☐
Culpado	☐	☐	☐	☐	☐
Ativo	☐	☐	☐	☐	☐
Excitado	☐	☐	☐	☐	☐
Inspirado	☐	☐	☐	☐	☐
Agitado	☐	☐	☐	☐	☐
Envergonhado	☐	☐	☐	☐	☐
Forte	☐	☐	☐	☐	☐
Interessado	☐	☐	☐	☐	☐
Irritável	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Assustado	☐	☐	☐	☐	☐
Atento	☐	☐	☐	☐	☐
Nervoso	☐	☐	☐	☐	☐
Hostil	☐	☐	☐	☐	☐
Chateado	☐	☐	☐	☐	☐
Alerta	☐	☐	☐	☐	☐
Determinado	☐	☐	☐	☐	☐
Desolado	☐	☐	☐	☐	☐
Orgulhoso	☐	☐	☐	☐	☐
Entusiasmado	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5

SECÇÃO C – GESTÃO DE MARKETING E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

- 7.** Por favor indique EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, quais as suas CAPACIDADES atuais no que diz respeito a:

Nota: Não conte com a concorrência dos supermercados ou de outras grandes superfícies comerciais.

Situação ATUAL comparativamente à concorrência
1. – Muito Pior
2. – Pior
3. – Igual
4. – Melhor
5. – Muito Melhor

A. CAPACIDADES DE MARKETING PREÇO

- Utilização de técnicas de preço para responder rapidamente às alterações do mercado
- Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes
- Definição da política de preços em relação a produtos/serviços
- Controlo dos preços da concorrência e alterações de preços

B. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO / SERVIÇO

- Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços para contribuir no investimento em projetos de I&D
- Estudos de criação de novos produtos/serviços
- Lançamentos bem sucedidos de novos produtos/serviços
- Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços para responder às necessidades dos clientes

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

C. COMUNICAÇÃO DE MARKETING	1	2	3	4	5
1) Desenvolvimento e execução de programas de publicidade	☐	☐	☐	☐	☐
2) Gestão da publicidade e competências criativas	☐	☐	☐	☐	☐
3) Competências em Relações Públicas	☐	☐	☐	☐	☐
4) Competências em Gestão da Imagem da marca	☐	☐	☐	☐	☐
5) Gestão da imagem da empresa e a sua reputação	☐	☐	☐	☐	☐
D. GESTÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	1	2	3	4	5
1) Qualidade da relação com distribuidores	☐	☐	☐	☐	☐
2) Capacidade de atrair e manter os melhores distribuidores	☐	☐	☐	☐	☐
3) Capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐
4) Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores	☐	☐	☐	☐	☐
5) Fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade .	☐	☐	☐	☐	☐
E. VENDA	1	2	3	4	5
1) Formação aos vendedores com o objetivo de aumentar a sua eficácia	☐	☐	☐	☐	☐
2) Planeamento de vendas e sistemas de controlo	☐	☐	☐	☐	☐
3) Capacidade dos vendedores para vender	☐	☐	☐	☐	☐
4) Competências de gestão de vendas	☐	☐	☐	☐	☐
5) Eficácia no apoio à equipa de vendas	☐	☐	☐	☐	☐

8. Por favor indique, face à concorrência, como descreveria o nível de EFICÁCIA da sua empresa no MERCADO:

Nota: Não conte com a concorrência dos supermercados ou de outras grandes superfícies comerciais.

<u>SITUAÇÃO ATUAL</u>
1. – Fraco
2. –
3. –
4. –
5. – Forte

	1	2	3	4	5
1) Aumento da quota de mercado relativamente à concorrência	☐	☐	☐	☐	☐
2) Aumento no retorno sobre vendas	☐	☐	☐	☐	☐
3) Angariação de novos clientes	☐	☐	☐	☐	☐
4) Aumento de vendas a atuais clientes	☐	☐	☐	☐	☐

9. Por favor indique ☒ se tem interesse em receber:

☐ Cópia da dissertação (e-mail). E-mail:

Muito obrigado pela sua participação!

Anexo B: Tabela B1 - Análise de Frequências da Escala Sentimentos (N=114), Tabela B2 - Análise de Frequências da Escala Gestão de Marketing com as respectivas sub-escalas (N=114) e Tabela B3 - Análise de Frequências da Escala Desempenho Organizacional com as respectivas sub-escalas (N=114)

Tabela B1**Análise de Frequências da Escala Sentimentos (N=114)**

	%	% Acumulada
Frequência do sentimento “Activo(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	0,00	0,00
Um Pouco	1,75	1,75
Moderadamente	14,04	15,79
Bastante	43,86	59,65
Extremamente	40,35	100
Frequência do sentimento “Excitado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	4,39	4,39
Um Pouco	14,04	18,43
Moderadamente	33,33	51,76
Bastante	37,72	89,48
Extremamente	10,53	100
Frequência do sentimento “Inspirado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	3,51	3,51
Um Pouco	14,04	17,55
Moderadamente	25,44	42,99
Bastante	41,23	84,22
Extremamente	15,79	100
Frequência do sentimento “Forte” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	4,39	4,39
Um Pouco	4,39	8,78
Moderadamente	36,84	45,62
Bastante	37,72	83,34
Extremamente	16,67	100
Frequência do sentimento “Interessado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	0,88	0,88
Um Pouco	1,75	2,63
Moderadamente	14,91	17,54
Bastante	39,47	57,01
Extremamente	42,98	100
Frequência do sentimento “Atento(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	0,88	0,88
Um Pouco	0,88	1,76
Moderadamente	10,53	12,29
Bastante	47,37	59,66
Extremamente	40,35	100
Frequência do sentimento “Determinado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	0,00	0,00
Um Pouco	1,75	1,75
Moderadamente	15,79	17,54
Bastante	52,63	70,17
Extremamente	29,82	100
Frequência do sentimento “Orgulhoso(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	1,75	1,75
Um Pouco	4,39	6,14
Moderadamente	29,82	35,96
Bastante	45,61	81,57
Extremamente	18,42	100
Frequência do sentimento “Entusiasmado(a)” durante 2012		

Muito Pouco ou Nada	1,75	1,75
Um Pouco	15,79	17,54
Moderadamente	32,46	50,00
Bastante	34,21	84,21
Extremamente	15,79	100
Frequência do sentimento “Alerta” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	0,88	0,88
Um Pouco	3,51	4,39
Moderadamente	12,28	16,67
Bastante	56,14	72,81
Extremamente	27,19	100
	%	% Acumulada
Frequência do sentimento “Culpado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	45,61	45,61
Um Pouco	28,07	73,68
Moderadamente	21,93	95,61
Bastante	4,39	100
Extremamente	0,00	100
Frequência do sentimento “Medo” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	14,91	14,91
Um Pouco	23,68	38,59
Moderadamente	34,21	72,80
Bastante	20,18	92,98
Extremamente	7,02	100
Frequência do sentimento “Envergonhado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	49,12	49,12
Um Pouco	26,32	75,44
Moderadamente	17,54	92,98
Bastante	5,26	98,24
Extremamente	1,75	100
Frequência do sentimento “Irritável” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	9,65	9,65
Um Pouco	23,68	33,33
Moderadamente	35,09	68,42
Bastante	21,05	89,47
Extremamente	10,53	100
Frequência do sentimento “Assustado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	10,53	10,53
Um Pouco	33,33	43,86
Moderadamente	22,81	66,67
Bastante	23,68	90,35
Extremamente	9,65	100
Frequência do sentimento “Nervoso(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	8,77	8,77
Um Pouco	21,05	29,82
Moderadamente	33,33	63,15
Bastante	26,32	89,47
Extremamente	10,53	100
Frequência do sentimento “Hostil” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	35,96	35,96
Um Pouco	31,58	67,54
Moderadamente	21,93	89,47
Bastante	8,77	98,24

Extremamente	1,75	100
Frequência do sentimento “Chateado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	7,89	7,89
Um Pouco	35,09	42,98
Moderadamente	20,18	63,16
Bastante	22,81	85,97
Extremamente	14,04	100
Frequência do sentimento “Desolado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	19,30	19,30
Um Pouco	32,46	51,76
Moderadamente	24,56	76,32
Bastante	12,28	88,60
Extremamente	11,40	100
Frequência do sentimento “Aagitado(a)” durante 2012		
Muito Pouco ou Nada	1,75	1,75
Um Pouco	11,40	13,15
Moderadamente	39,47	52,62
Bastante	34,21	86,83
Extremamente	13,16	100
	%	% Acumulada

Legenda: Análise de Frequências referente à escala Sentimentos.

Tabela B2

Análise de Frequências da Escala Gestão de Marketing com as respectivas sub-escalas (N=114)

<i>Sub-escala Produtos / Serviços</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Capacidade para desenvolver novos produtos / serviços		
Muito Pior	0,88	0,88
Pior	11,4	12,28
Igual	38,6	50,88
Melhor	38,6	89,48
Muito Melhor	10,53	100
Desenvolvimento de novos produtos/serviços para contribuir no investimento de novos projectos (Investigação & Desenvolvimento)		
Muito Pior	5,26	5,26
Pior	17,54	22,8
Igual	33,33	56,13
Melhor	40,35	96,48
Muito Melhor	3,51	100
Estudos de criação de novos produtos / serviços		
Muito Pior	4,39	4,39
Pior	16,67	21,06
Igual	36,84	57,9
Melhor	36,84	94,74
Muito Melhor	5,26	100
Lançamentos bem-sucedidos de novos produtos / serviços		
Muito Pior	4,39	4,39
Pior	13,16	17,55

Igual	36,84	54,39
Melhor	36,84	91,23
Muito Melhor	8,77	100
Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços para responder às necessidades dos clientes		
Muito Pior	2,63	2,63
Pior	7,89	10,52
Igual	33,33	43,85
Melhor	41,23	85,08
Muito Melhor	14,91	100
<i>Sub-escala Preço</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Utilização de técnicas de preço para responder rapidamente às alterações do mercado		
Muito Pior	1,75	1,75
Pior	13,16	14,91
Igual	47,37	62,28
Melhor	31,58	93,86
Muito Melhor	6,14	100
Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes		
Muito Pior	2,63	2,63
Pior	8,77	11,4
Igual	35,96	47,36
Melhor	43,86	91,22
Muito Melhor	8,77	100
Definição da política de preços em relação a produtos / serviços		
Muito Pior	2,63	2,63
Pior	7,02	9,65
Igual	35,09	44,74
Melhor	50	94,74
Muito Melhor	5,26	100
Controlo dos preços da concorrência e alterações de preços		
Muito Pior	2,63	2,63
Pior	19,3	21,93
Igual	37,72	59,65
Melhor	32,46	92,11
Muito Melhor	7,89	100
<i>Sub-escala Comunicação</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Desenvolvimento e execução de programas de publicidade		
Muito Pior	2,63	2,63
Pior	29,82	32,45
Igual	40,35	72,8
Melhor	21,93	94,73
Muito Melhor	5,26	100
Gestão da publicidade e competências criativas		
Muito Pior	4,39	4,39
Pior	23,68	28,07
Igual	38,6	66,67
Melhor	27,19	93,86
Muito Melhor	6,14	100
Competências em Relações Públicas		
Muito Pior	2,63	2,63
Pior	17,54	20,17
Igual	37,72	57,89

Melhor	32,46	90,35
Muito Melhor	9,65	100
Competências em Gestão da Imagem da marca		
Muito Pior	3,51	3,51
Pior	13,16	16,67
Igual	38,6	55,27
Melhor	34,21	89,48
Muito Melhor	10,53	100
Gestão da imagem da empresa e a sua reputação		
Muito Pior	0	0
Pior	7,89	7,89
Igual	29,82	37,71
Melhor	43,86	81,57
Muito Melhor	18,42	100
<i>Sub-escala Distribuição</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Qualidade da relação com distribuidores		
Muito Pior	0	0
Pior	8,77	8,77
Igual	39,47	48,24
Melhor	35,96	84,2
Muito Melhor	15,79	100
Capacidade de atrair e manter os melhores distribuidores		
Muito Pior	1,75	1,75
Pior	7,89	9,64
Igual	41,23	50,87
Melhor	39,47	90,34
Muito Melhor	9,65	100
Capacidade de trabalhar em estreita ligação com distribuidores e fornecedores		
Muito Pior	0	0
Pior	5,26	5,26
Igual	31,58	36,84
Melhor	48,25	85,09
Muito Melhor	14,91	100
Capacidade de acrescentar valor aos negócios dos distribuidores		
Muito Pior	0,88	0,88
Pior	9,65	10,53
Igual	47,37	57,9
Melhor	35,96	93,86
Muito Melhor	6,14	100
Fornecimento de serviços de apoio aos distribuidores de elevada qualidade		
Muito Pior	1,75	1,75
Pior	9,65	11,4
Igual	50,88	62,28
Melhor	28,95	91,23
Muito Melhor	8,77	100
<i>Sub-escala Venda</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Formação aos vendedores com o objectivo de aumentar a sua eficácia		
Muito Pior	3,51	3,51
Pior	19,3	22,81
Igual	50	72,81

Melhor	23,68	96,49
Muito Melhor	3,51	100
Planeamento de vendas e sistemas de controlo		
Muito Pior	1,75	1,75
Pior	14,04	15,79
Igual	53,51	69,3
Melhor	23,68	92,98
Muito Melhor	7,02	100
Capacidade dos vendedores para vender		
Muito Pior	3,51	3,51
Pior	14,91	18,42
Igual	42,98	61,4
Melhor	29,82	91,22
Muito Melhor	8,77	100
Competências de gestão de vendas		
Muito Pior	0,88	0,88
Pior	12,28	13,16
Igual	47,37	60,53
Melhor	30,7	91,23
Muito Melhor	8,77	100
Eficácia no apoio à equipa de vendas		
Muito Pior	1,75	1,75
Pior	7,02	8,77
Igual	47,37	56,14
Melhor	38,6	94,74
Muito Melhor	5,26	100
	%	% Acumulada

Legenda: Análise de Frequências referente à escala Gestão de Marketing.

Tabela B3

Análise de Frequências da Escala Desempenho Organizacional com as respectivas sub-escalas (N=114)

	%	% Acumulada
Aumento da quota de mercado relativamente à sua concorrência		
Muito Pior	4,39	4,39
Pior	18,42	22,81
Igual	35,96	58,77
Melhor	34,21	92,98
Muito Melhor	7,02	100
Aumento no retorno sobre as vendas face à sua concorrência		
Muito Pior	4,39	4,39
Pior	22,81	27,2
Igual	37,72	64,92
Melhor	30,70	95,62
Muito Melhor	4,39	100
Angariação de novos clientes face à sua concorrência		
Muito Pior	5,26	5,26
Pior	21,05	26,31

Igual	35,96	62,27
Melhor	29,82	92,09
Muito Melhor	7,89	100
Aumento de vendas a actuais clientes relativamente à sua concorrência		
Muito Pior	7,89	7,89
Pior	16,67	24,56
Igual	35,96	60,52
Melhor	31,58	92,1
Muito Melhor	7,89	100
	%	% Acumulada

Legenda: Análise de Frequências referente à escala Desempenho Organizacional.

Anexo C: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 1

Gráfico C1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 1

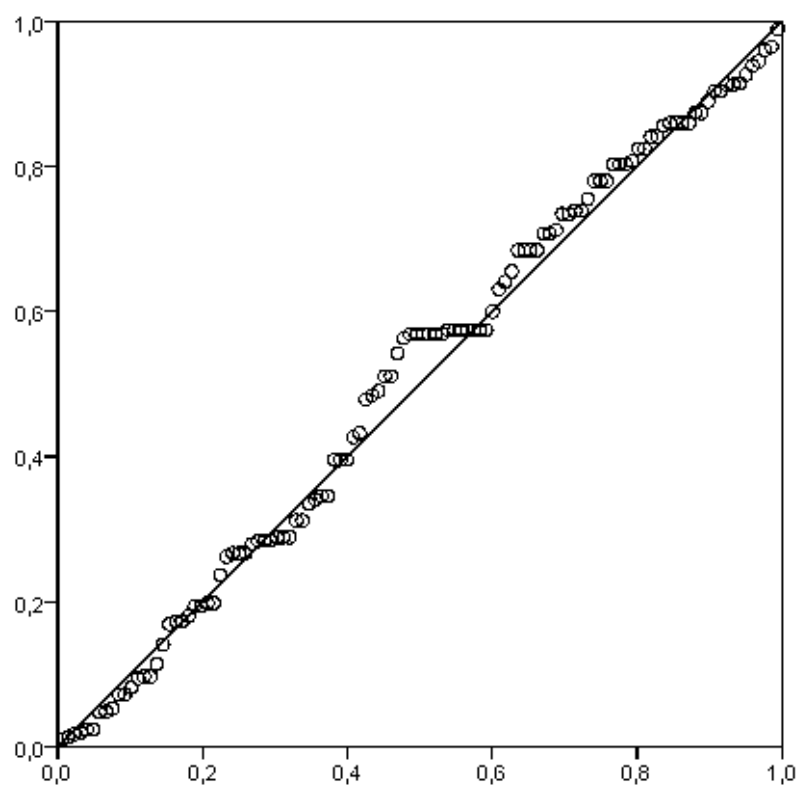
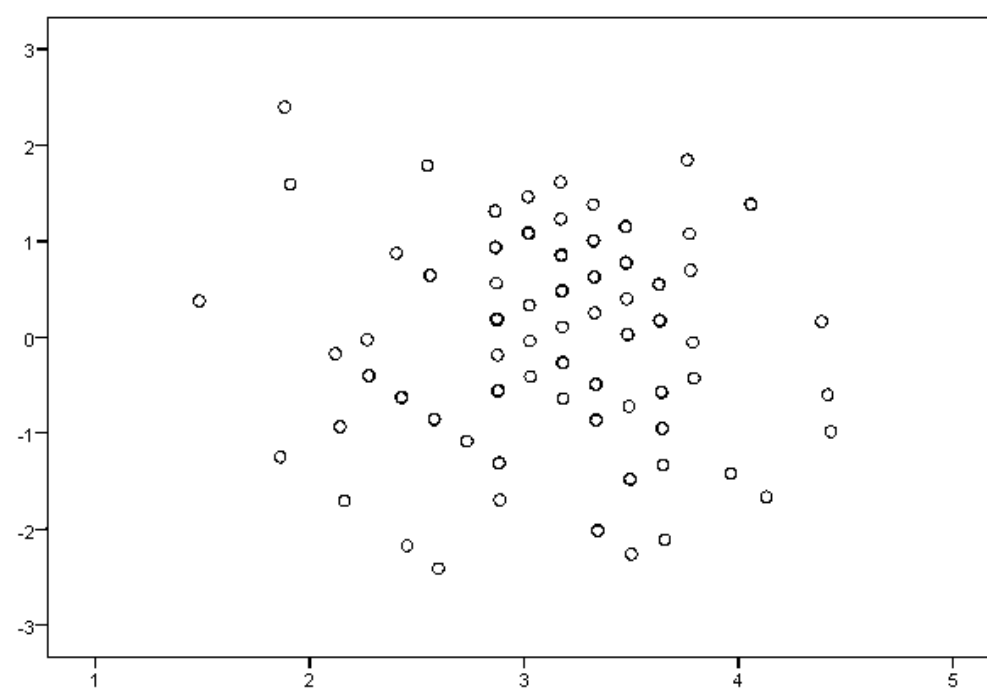


Gráfico C2

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 1



Anexo D: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 2

Gráfico D1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 2

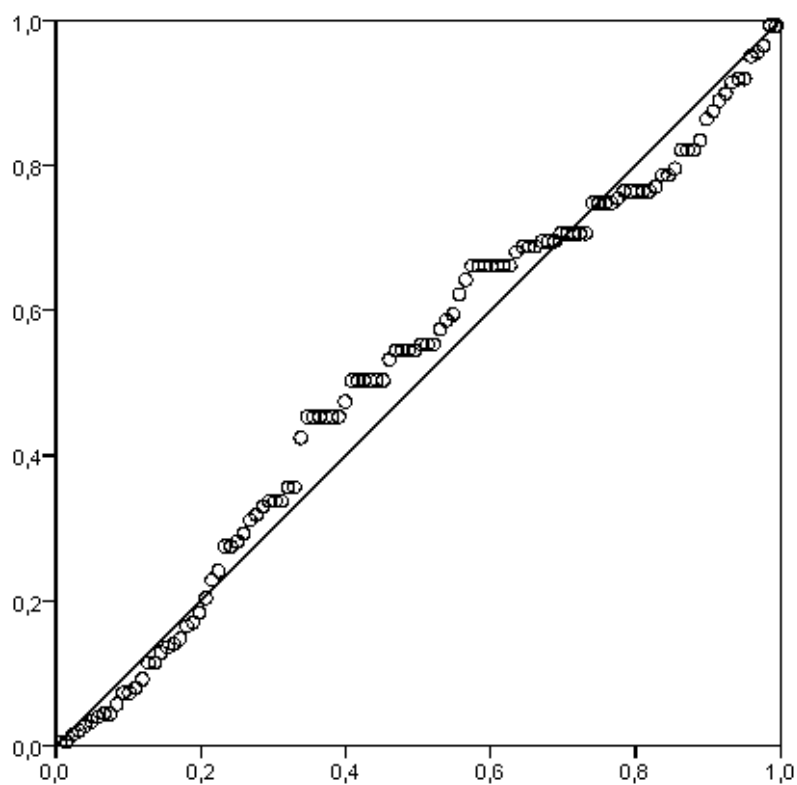
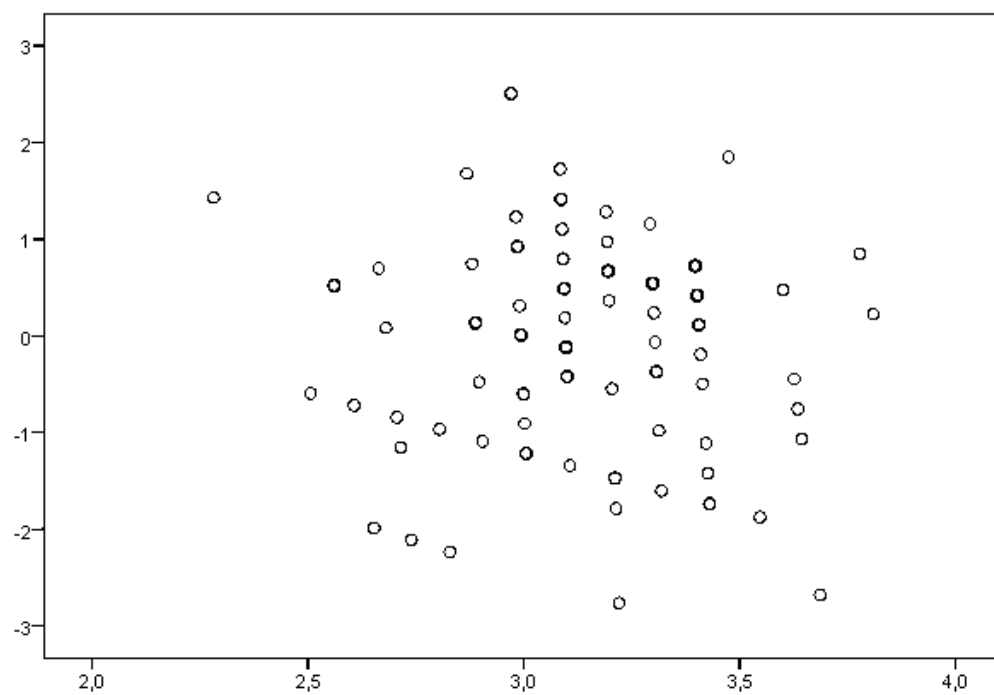


Gráfico D2

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 2



Anexo E: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 3

Gráfico E1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 3

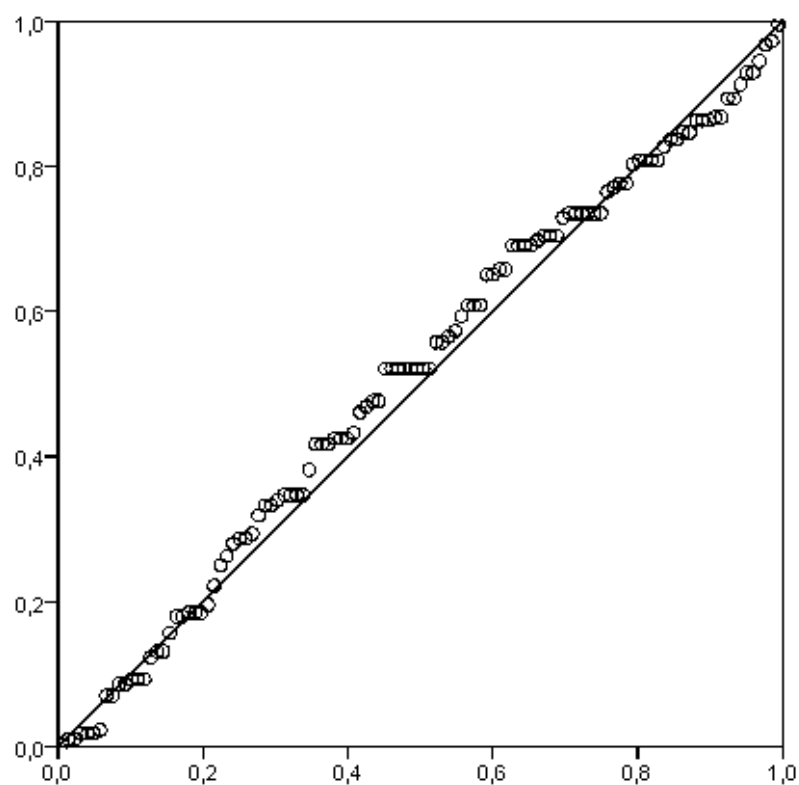
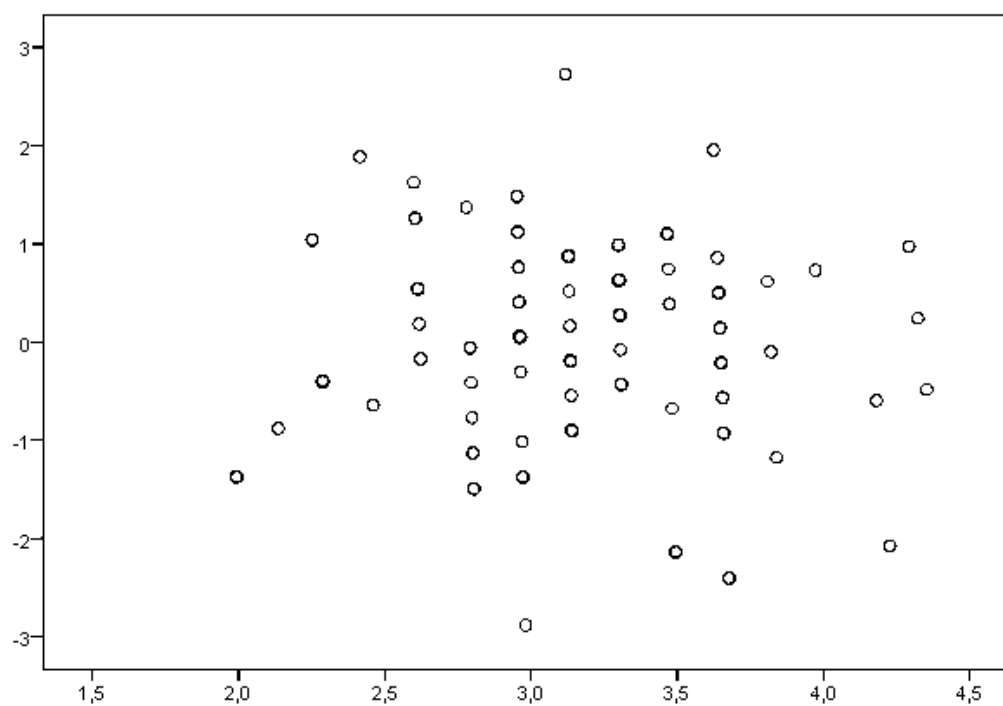


Gráfico E2

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 3



Anexo F: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 4

Gráfico F1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 4

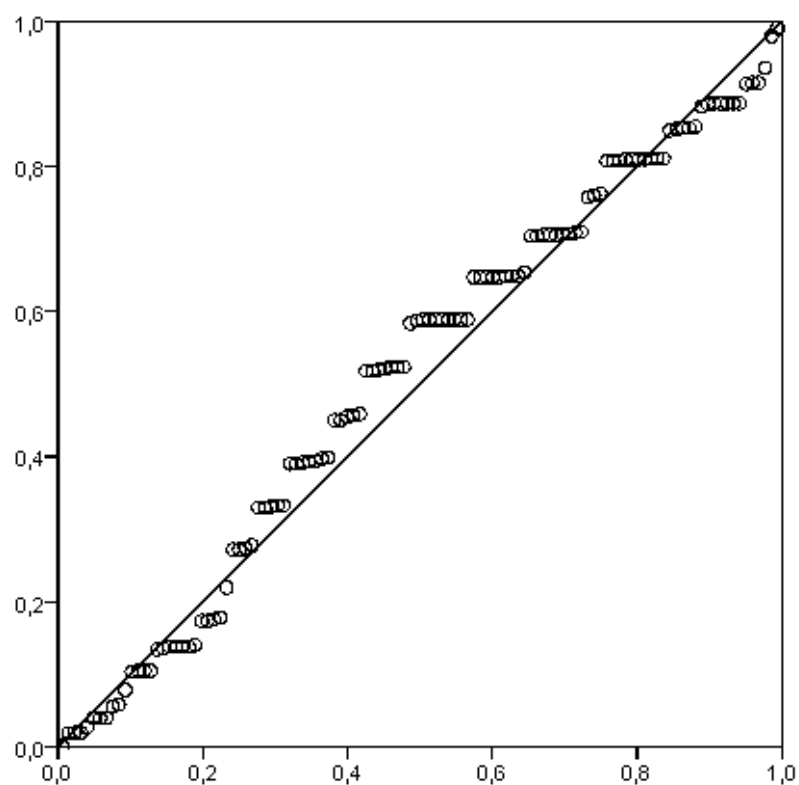
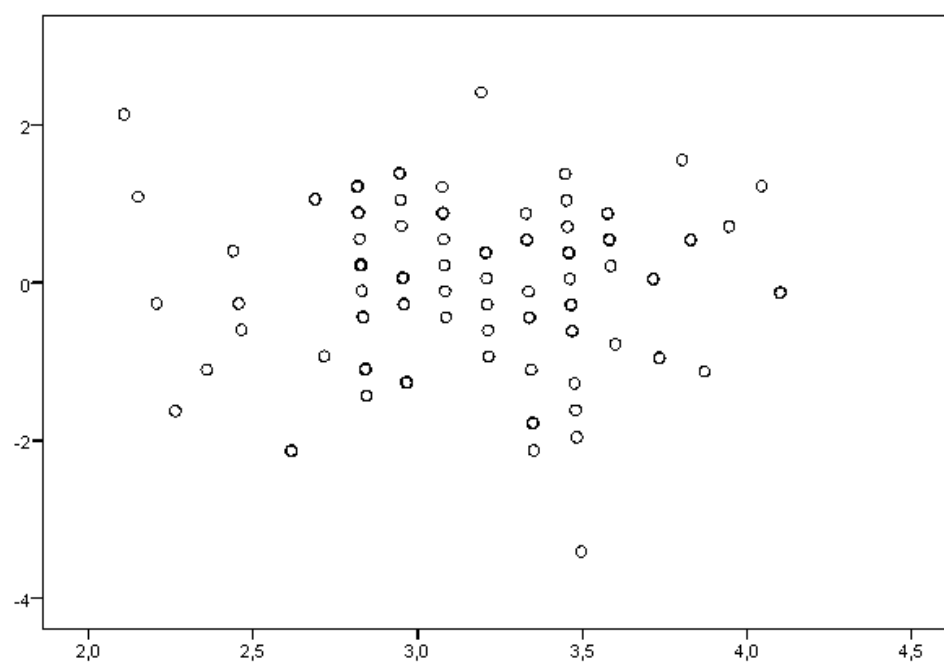


Gráfico F2

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 4



Anexo G: Gráficos P-P Plot e Scatterplot relativos à Hipótese de Investigação 5

Gráfico G1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 5

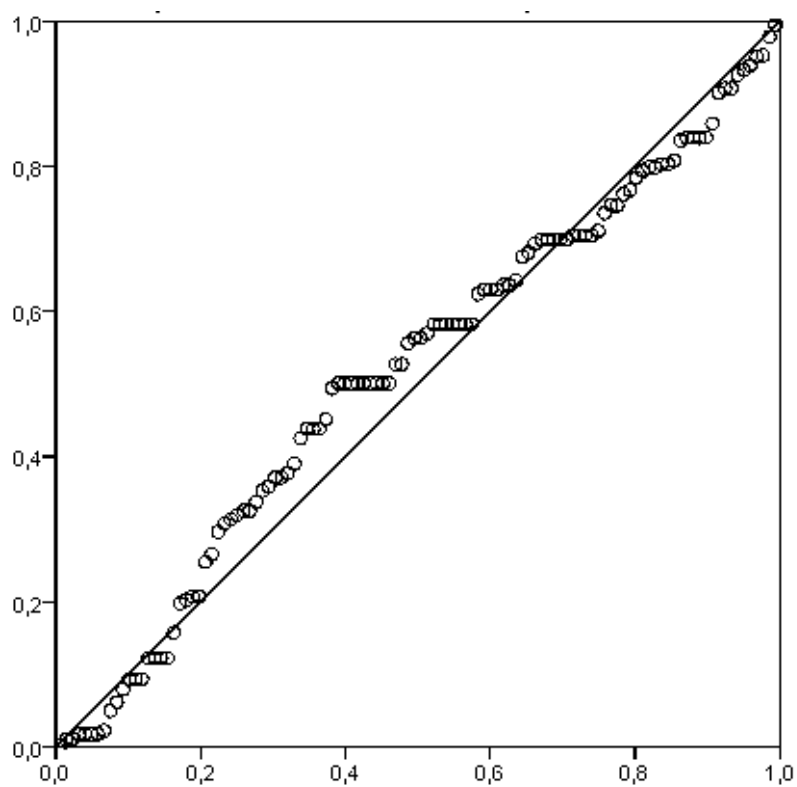
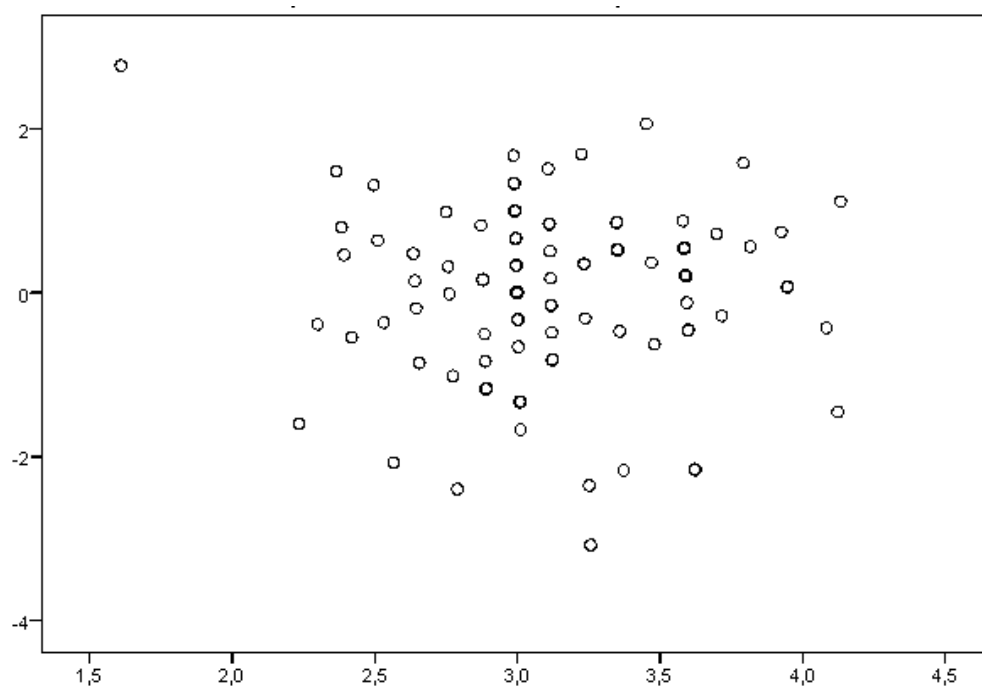


Gráfico G2

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 5



Anexo H: Tabela H1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos H1, H2, H4, H5, H7, H8, H10, H11, H13, H14, H16, H17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6a), (Gráficos H3, H6, H9, H12, H15, H18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6a)

Tabela H1

Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares

	Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Excitado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,048; D.P.=0,054	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,727	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,525; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Excitado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,017	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,758	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,665; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,047	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,110	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,447; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,017	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,699	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,658; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Entusiasmado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,053	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,736	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,727; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Entusiasmado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,016	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,969	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,583; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,030	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,874	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,612; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,016; D.P.=0,022	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,633	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,644; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim

	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,041	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,939	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,671; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,015; D.P.=0,019	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,795	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,599; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,017; D.P.=0,033	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,562	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,571; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,018; D.P.=0,022	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,917	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,664; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos das regressões lineares para a hipótese de investigação 6a.

Gráfico H1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Excitado e Baixo (1 e 2)

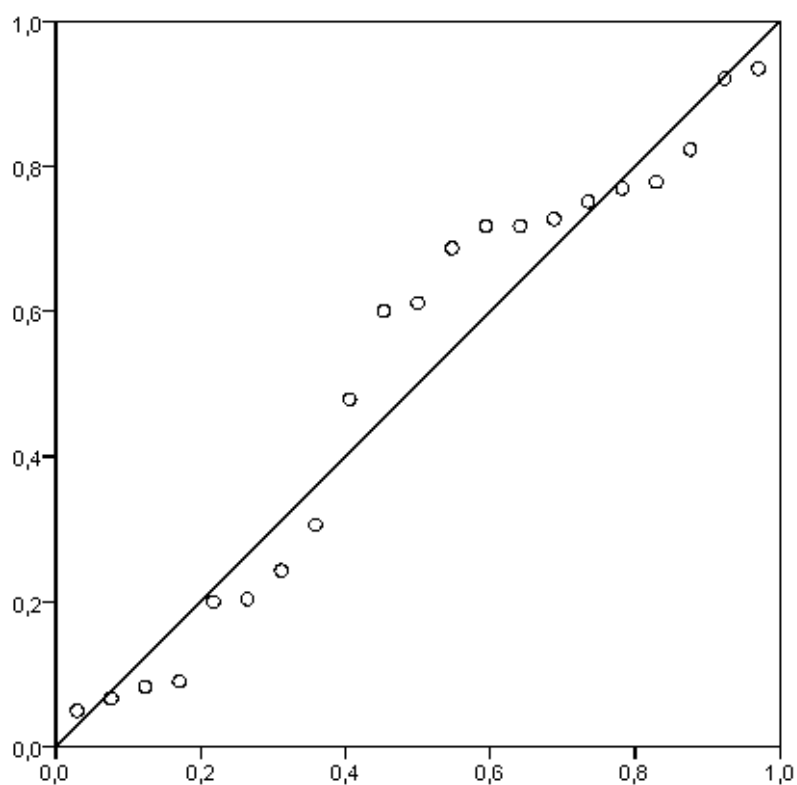


Gráfico H2

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Excitado e Alto (3, 4 e 5)

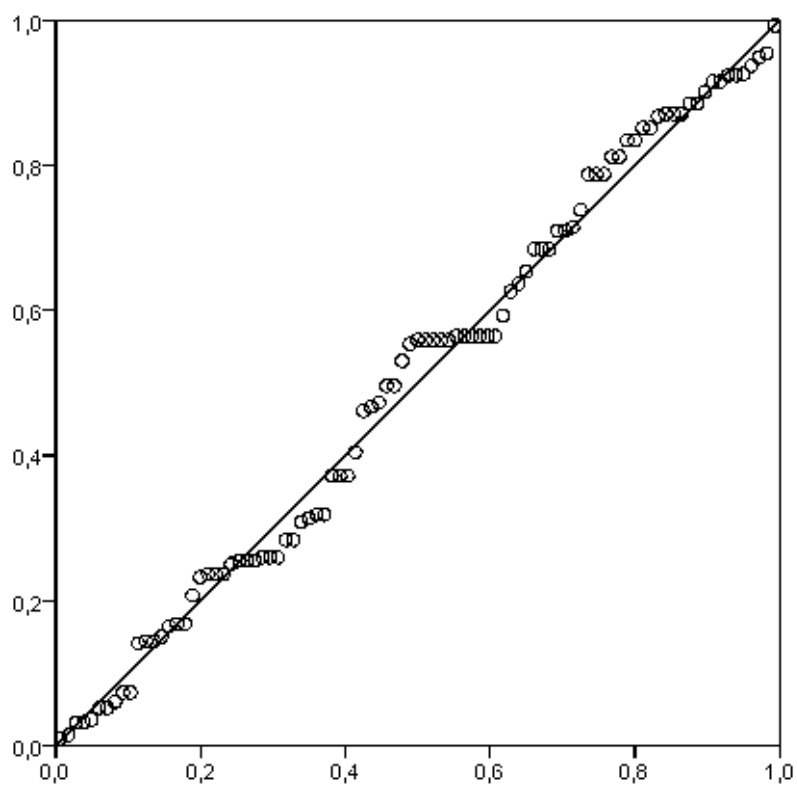
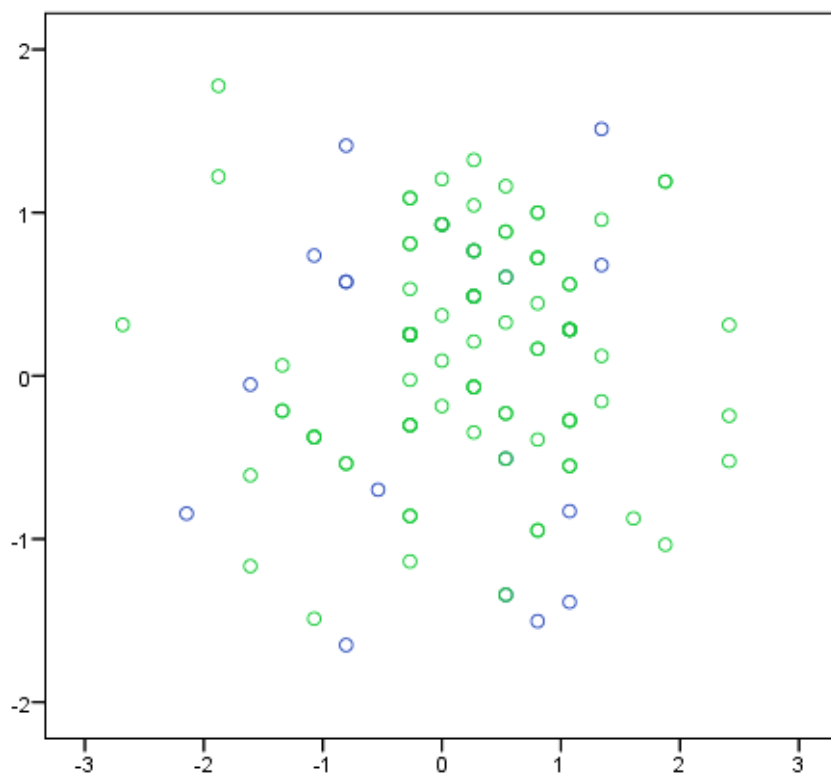


Gráfico H3

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6a – Excitado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico H4

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Inspirado e Baixo (1 e 2)

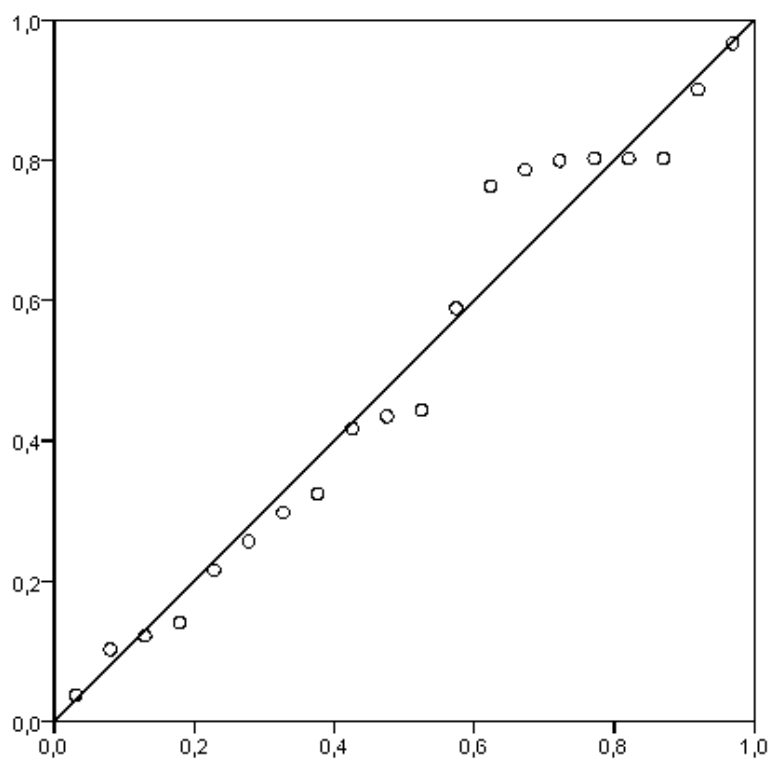


Gráfico H5

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Inspirado e Alto (3, 4 e 5)

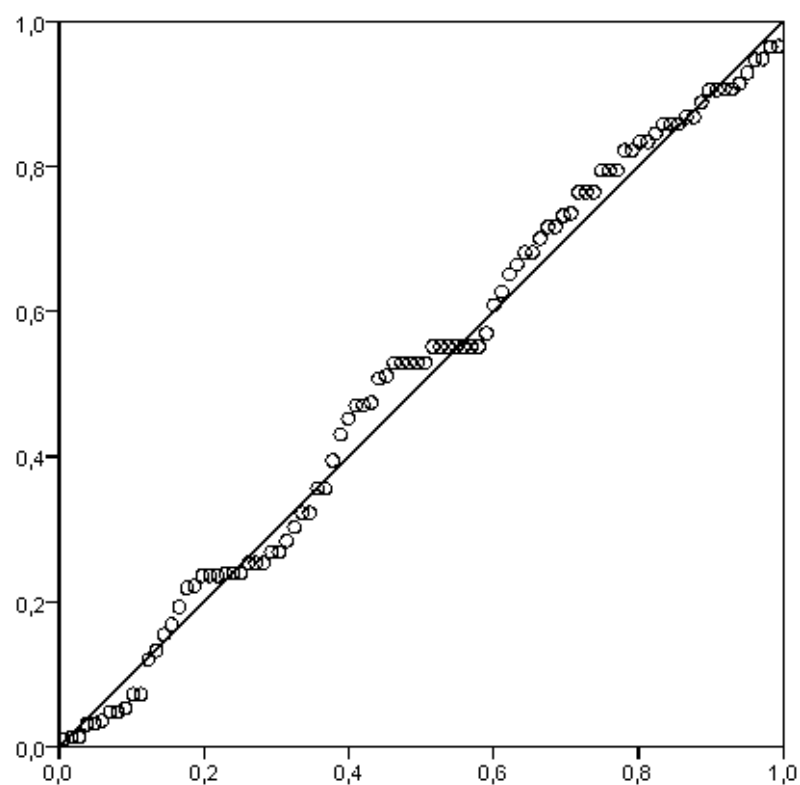
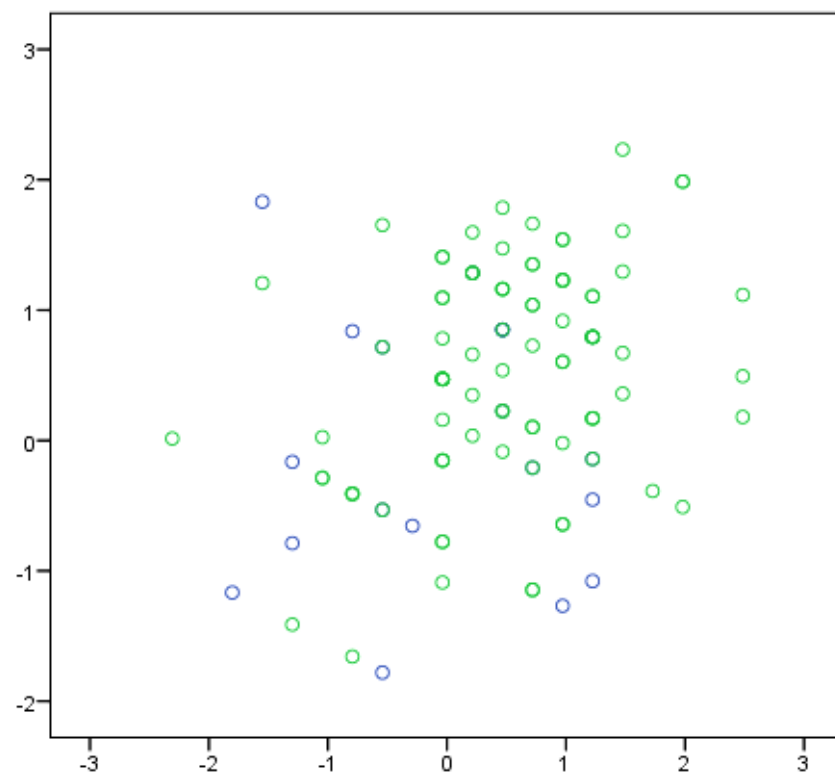


Gráfico H6

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6a – Inspirado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico H7

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Entusiasmado e Baixo (1 e 2)

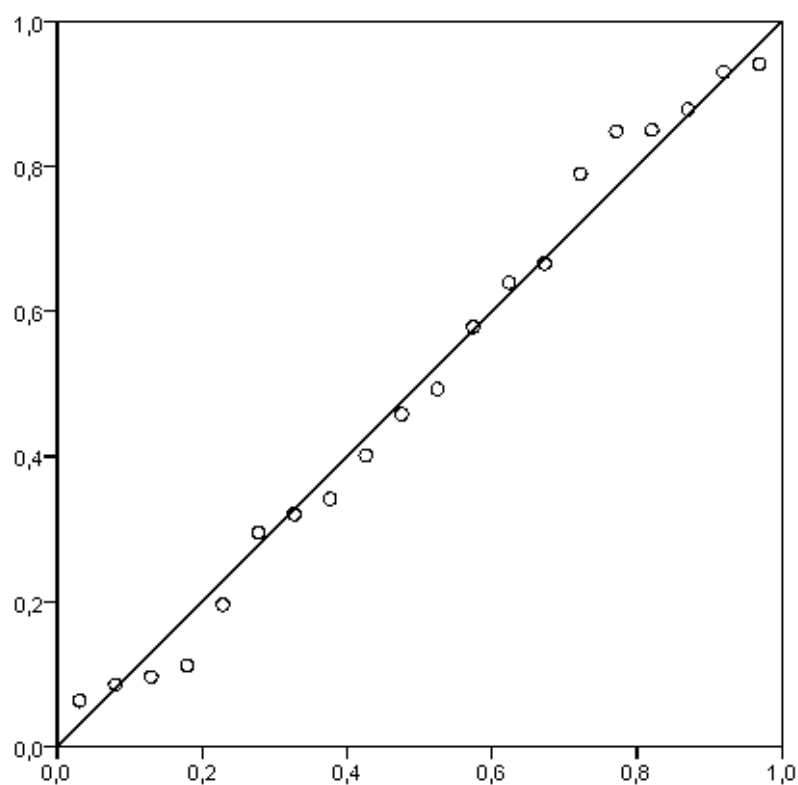


Gráfico H8

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Entusiasmado e Alto (3, 4 e 5)

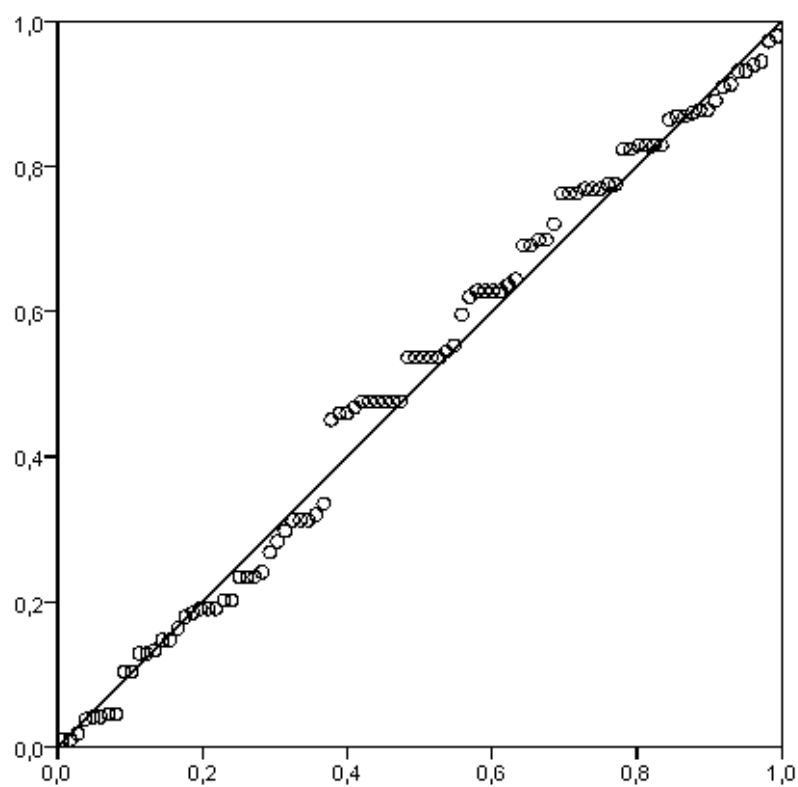
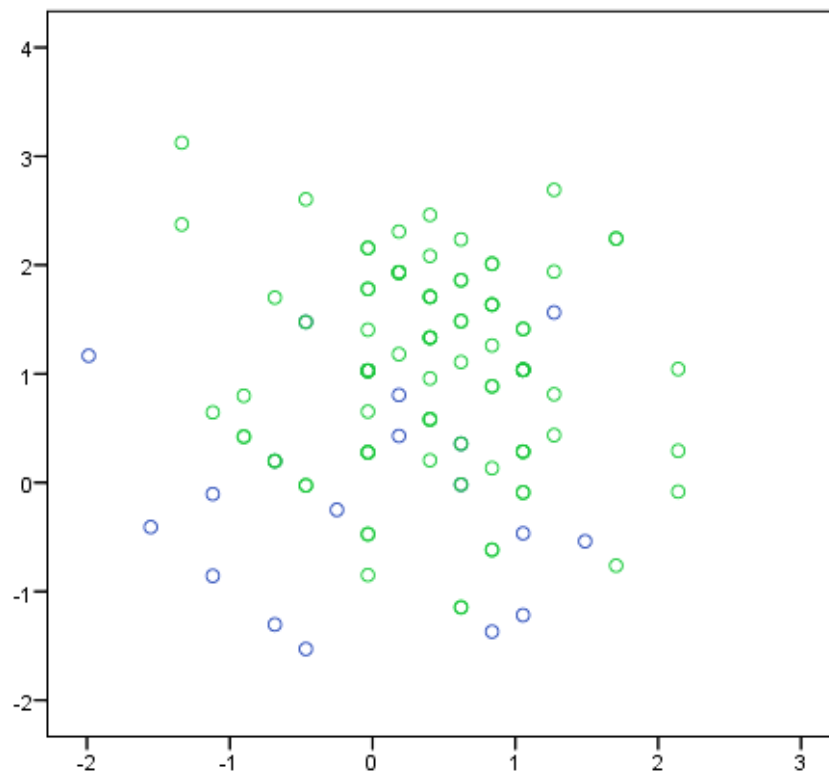


Gráfico H9

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6a – Entusiasmado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico H10

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Assustado e Baixo (1 e 2)

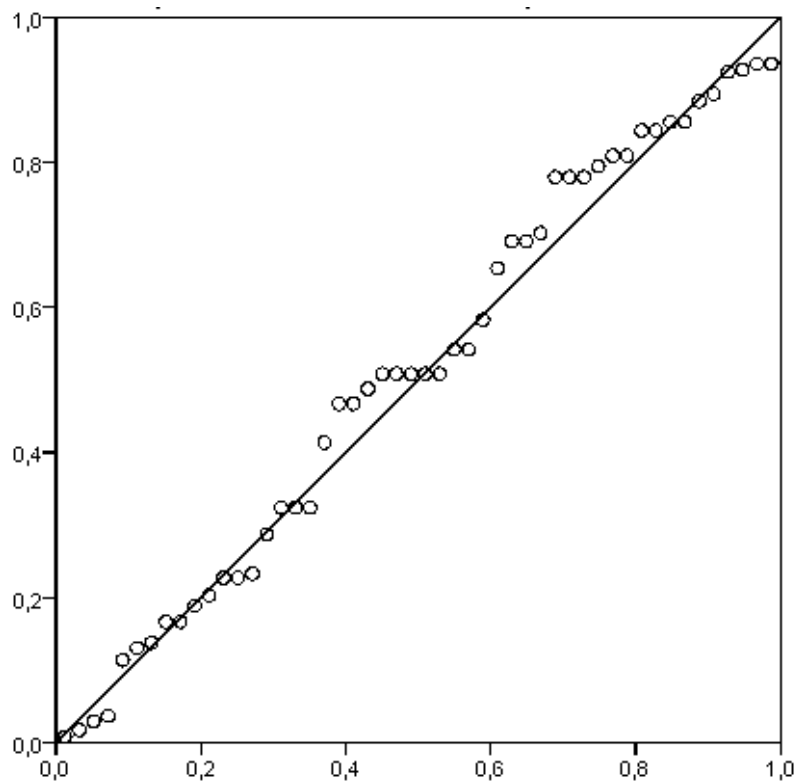


Gráfico H11

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Assustado e Alto (3, 4 e 5)

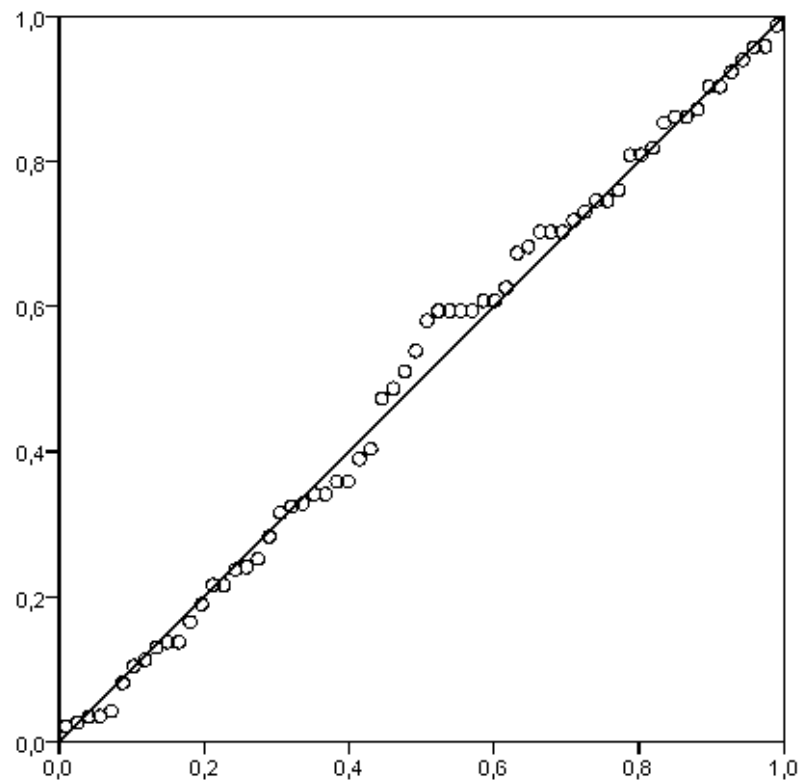
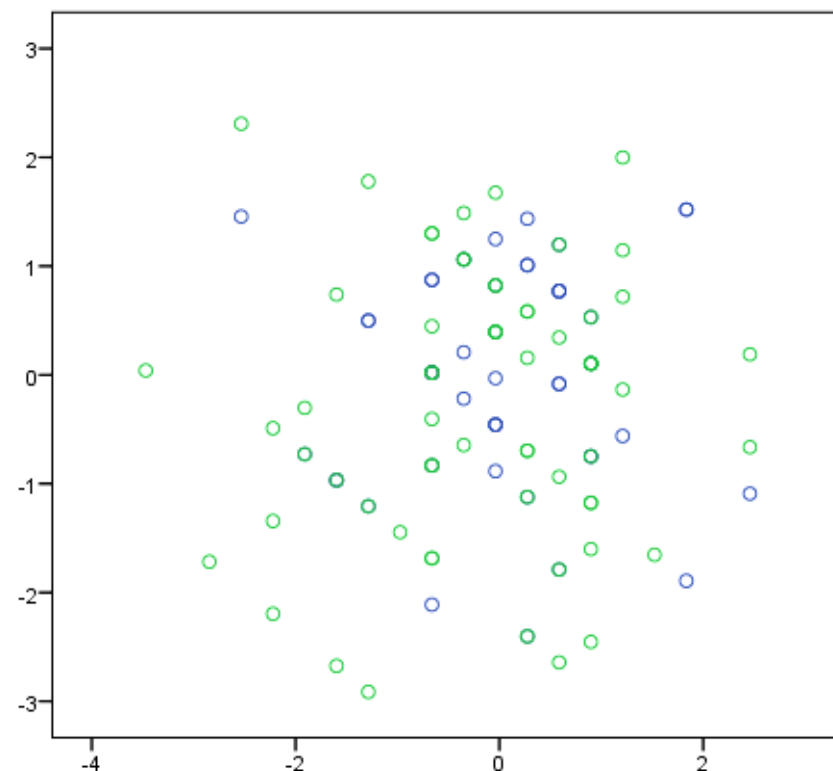


Gráfico H12

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6a – Assustado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico H13

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Chateado e Baixo (1 e 2)

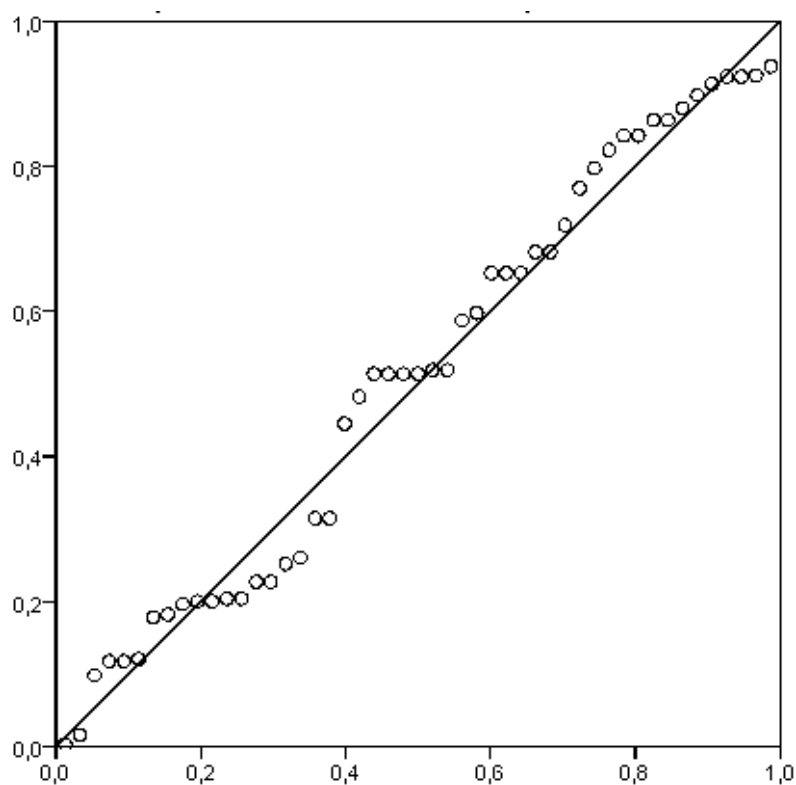


Gráfico H14

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Chateado e Alto (3, 4 e 5)

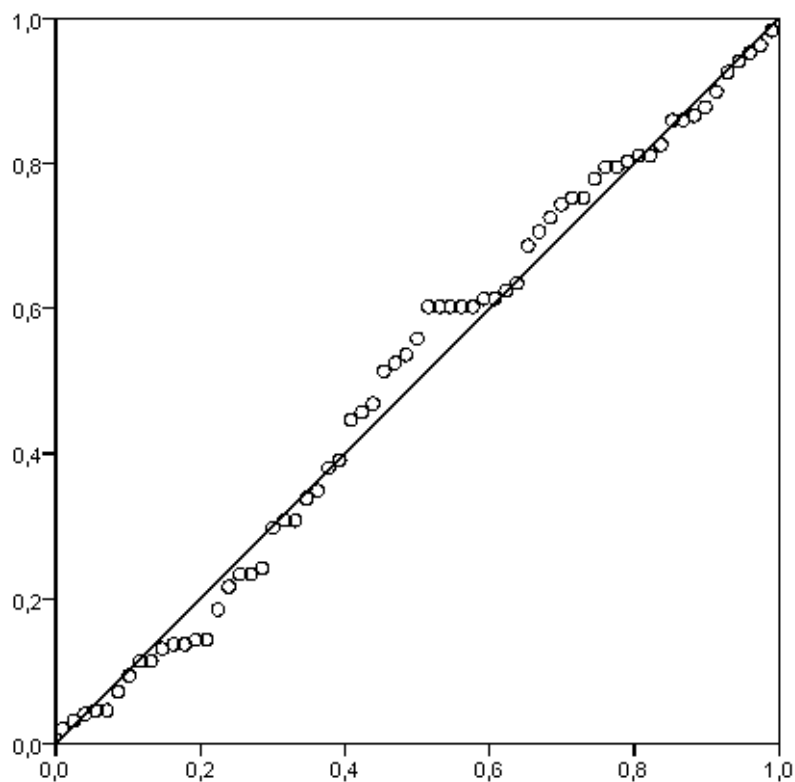
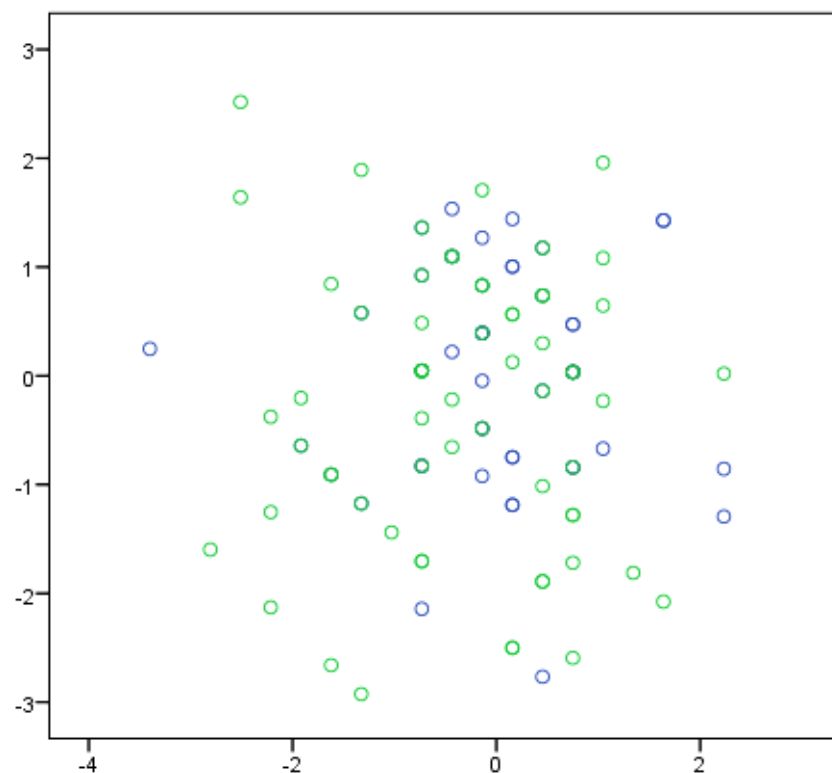


Gráfico H15

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6a – Chateado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico H16

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Desolado e Baixo (1 e 2)

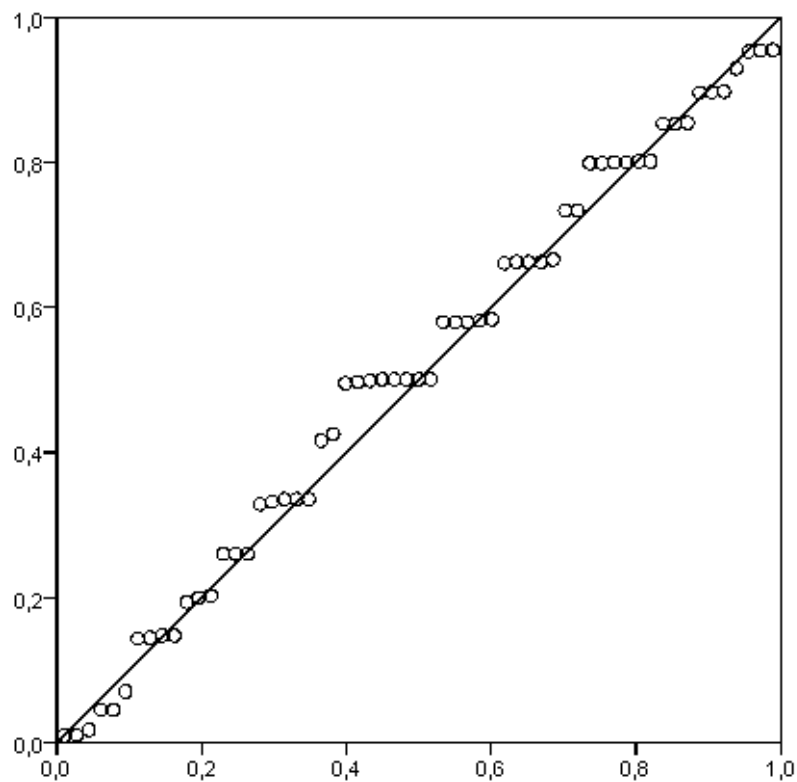


Gráfico H17

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6a – Desolado e Alto (3, 4 e 5)

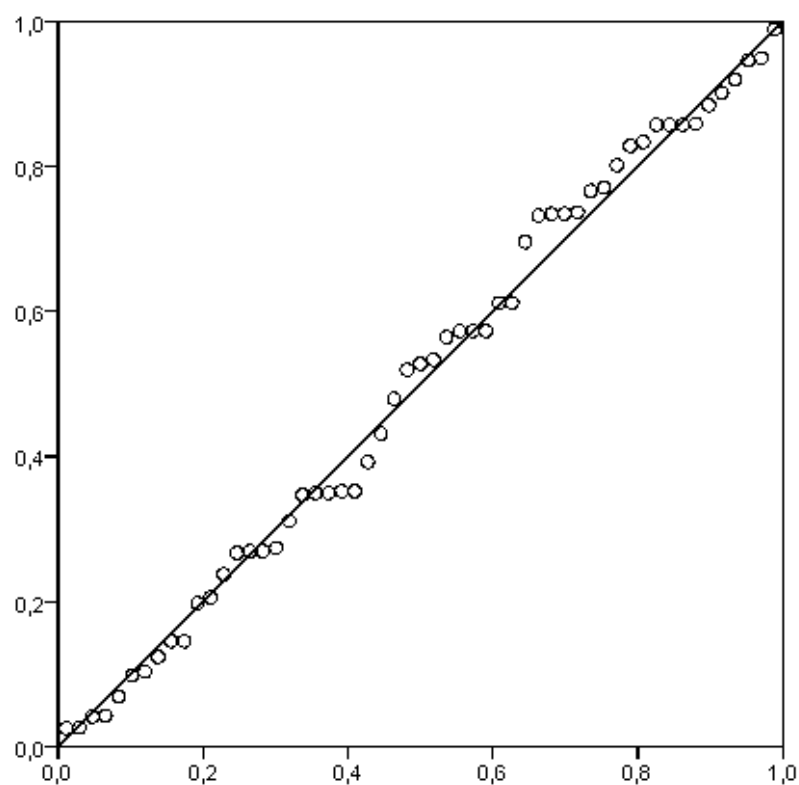
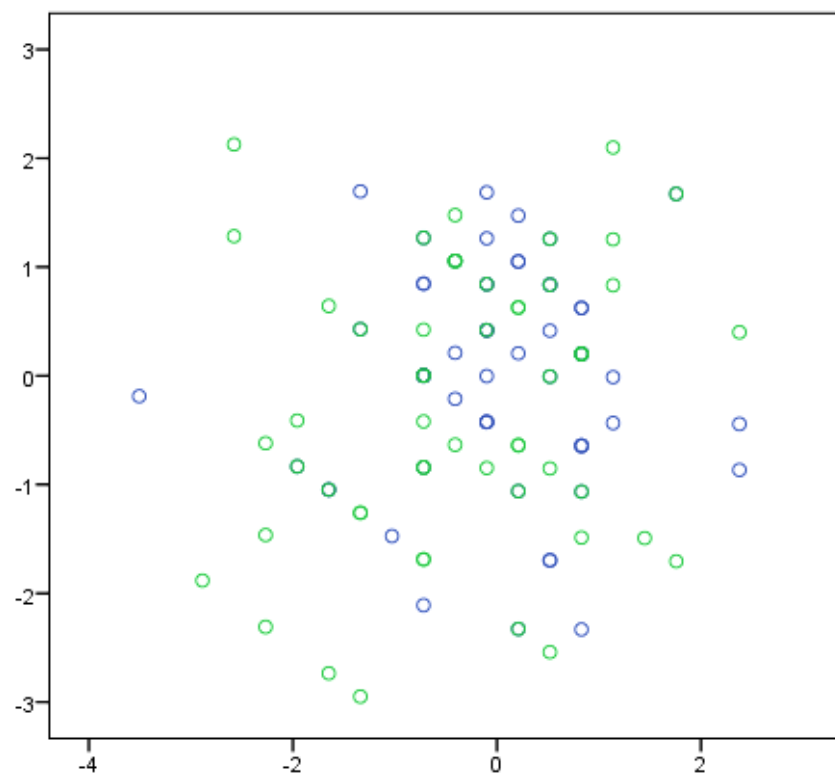


Gráfico H18

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6a – Desolado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Anexo I: Tabela I1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos I1, I2, I4, I5, I7, I8, I10, I11, I13, I14, I16, I17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6b), (Gráficos I3, I6, I9, I12, I15, I18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6b)

Tabela I1

Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares

	Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Excitado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,048; D.P.=0,056	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,671	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,245; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Excitado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,016	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,871	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,330; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,058	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,405	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,088; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,015	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,686	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,343; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Entusiasmado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,046	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,493	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,211; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Entusiasmado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,017	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,912	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,362; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,027	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,625	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,279; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,016; D.P.=0,022	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,697	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,349; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim

	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,029	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,027	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,375; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,015; D.P.=0,022	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,668	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,259; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,017; D.P.=0,024	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,496	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,321; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,018; D.P.=0,026	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,827	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,311; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos das regressões lineares para a hipótese de investigação 6b.

Gráfico I1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Excitado e Baixo (1 e 2)

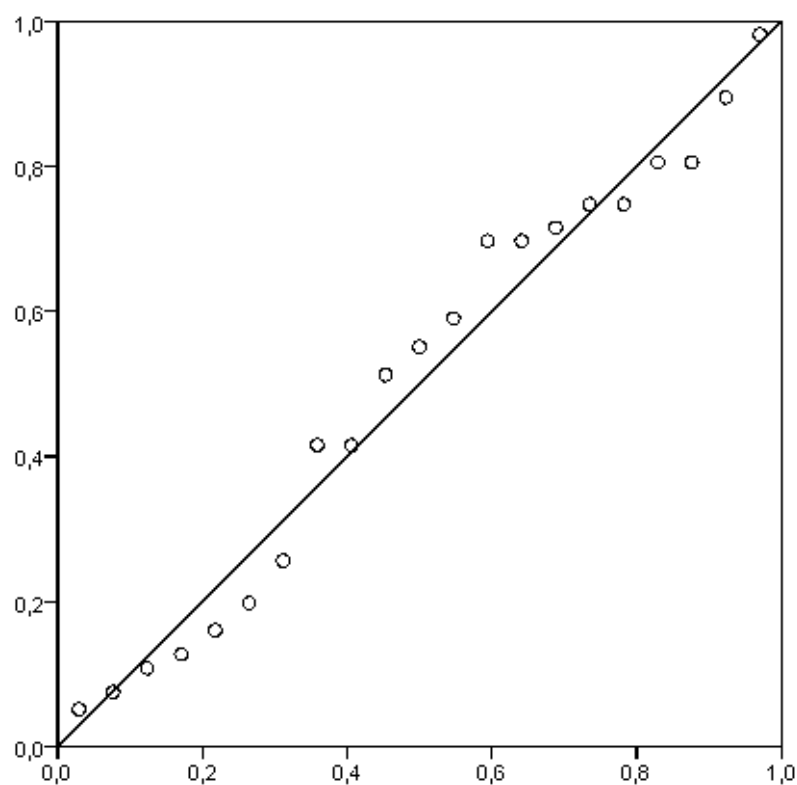


Gráfico I2

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Excitado e Alto (3, 4 e 5)

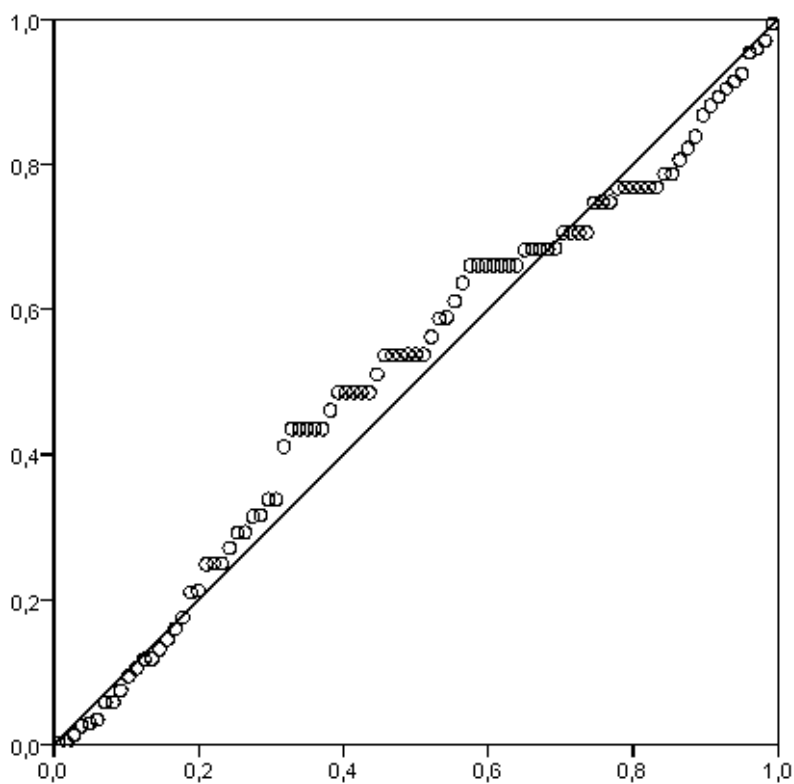
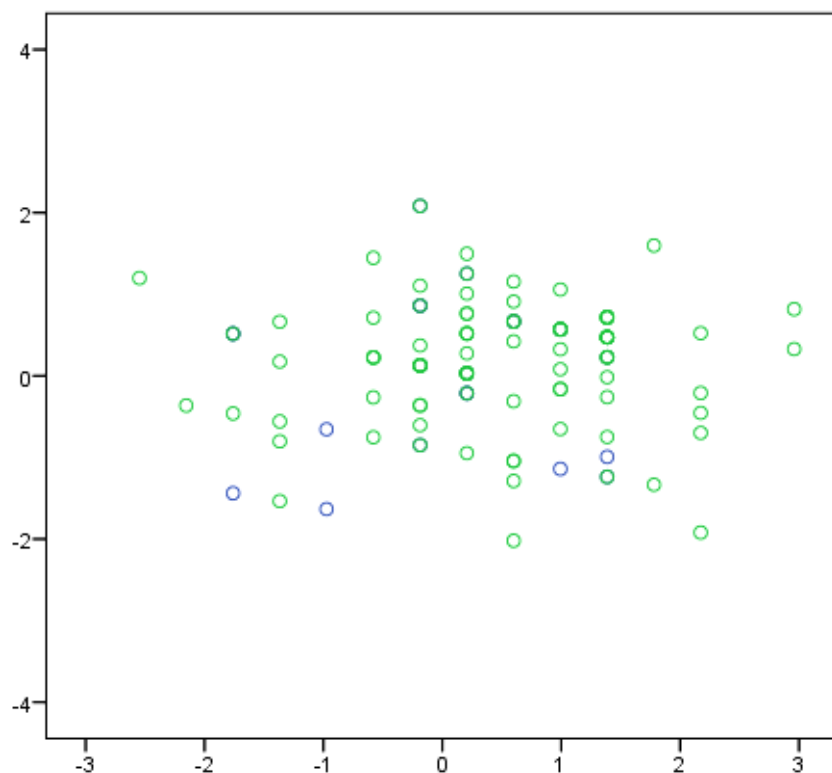


Gráfico I3

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6b – Excitado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico I4

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Inspirado e Baixo (1 e 2)

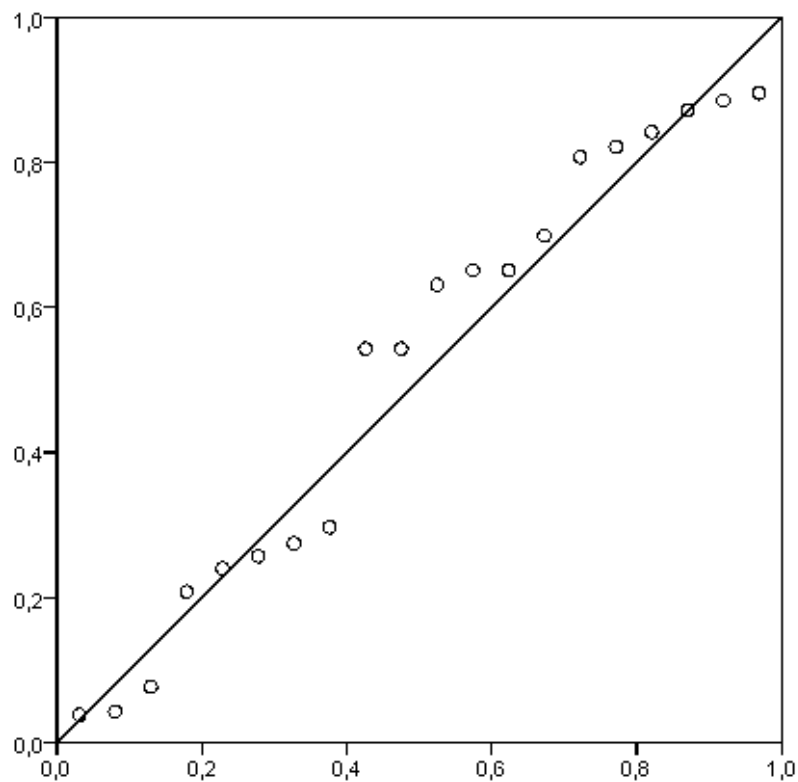


Gráfico I5

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Inspirado e Alto (3, 4 e 5)

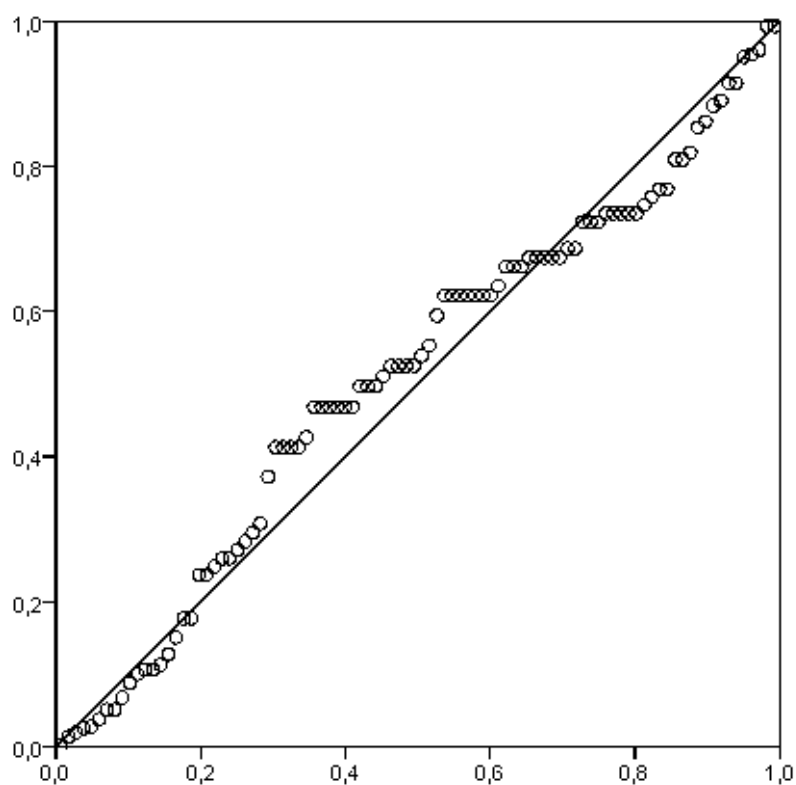
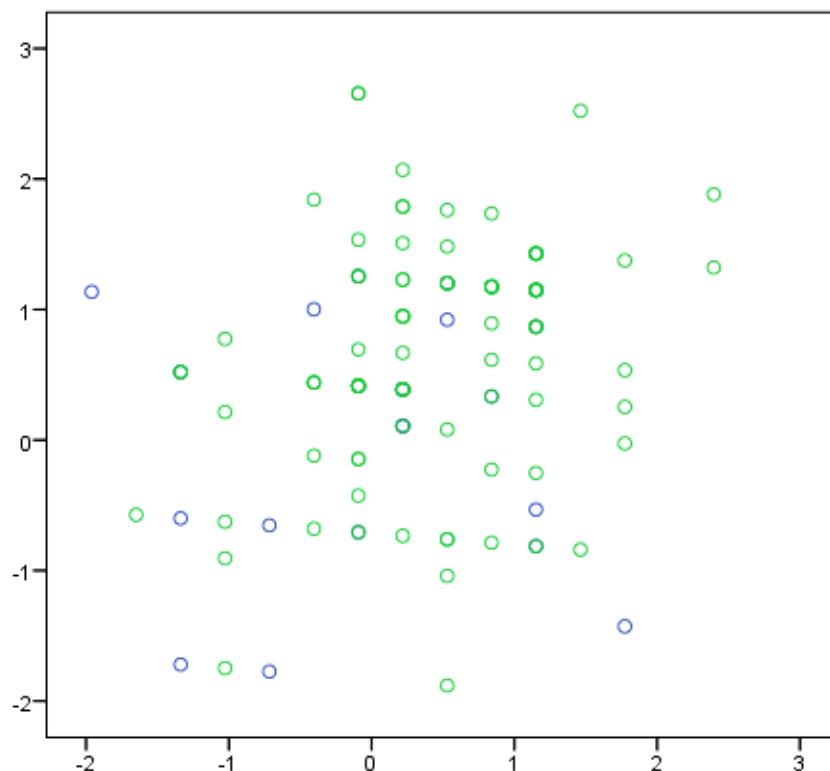


Gráfico I6

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6b – Inspirado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico I7

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Entusiasmado e Baixo (1 e 2)

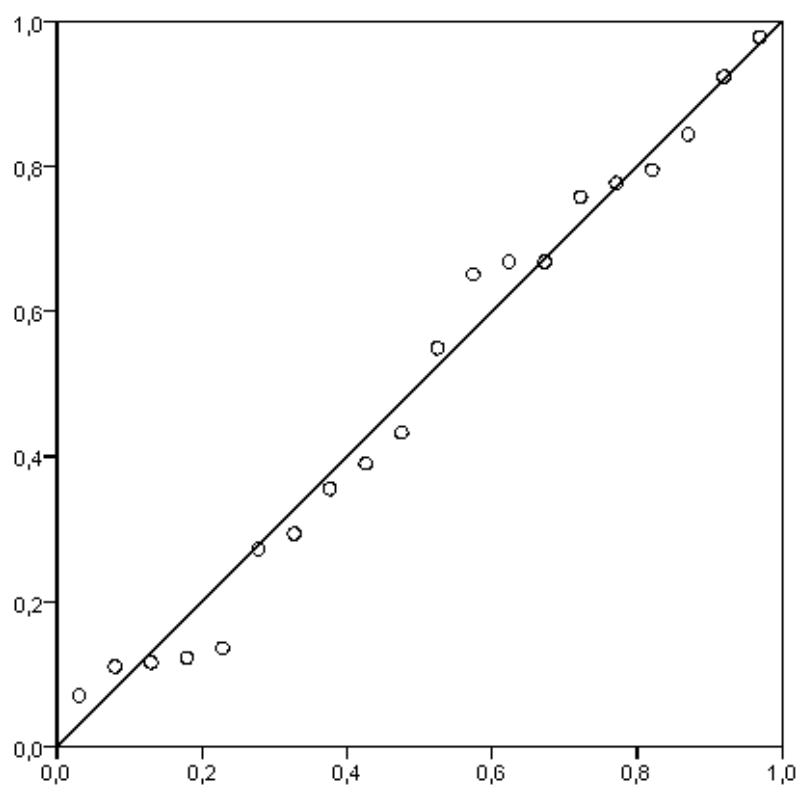


Gráfico I8

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Entusiasmado e Alto (3, 4 e 5)

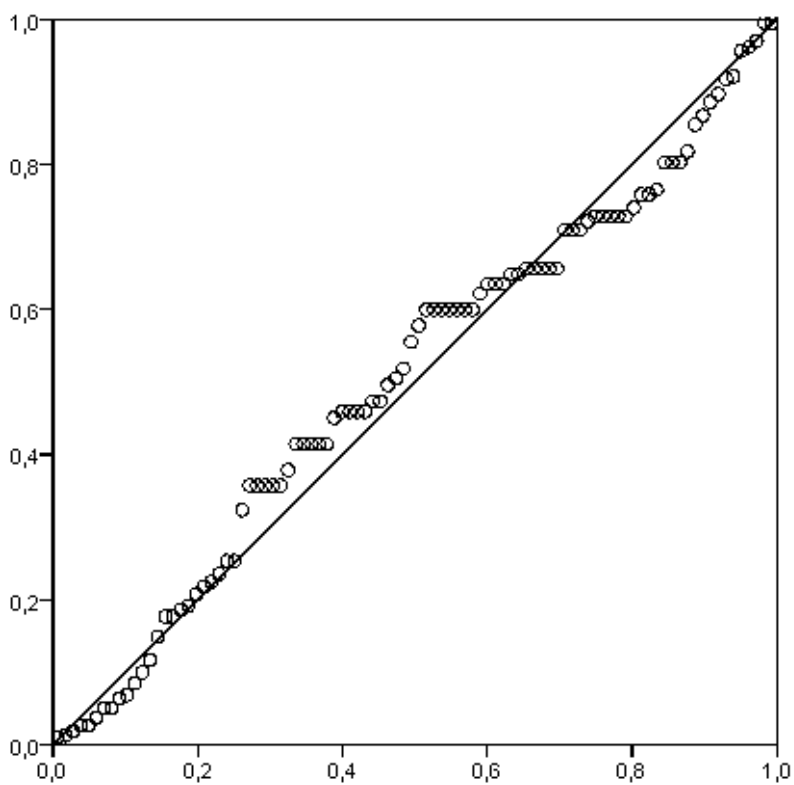
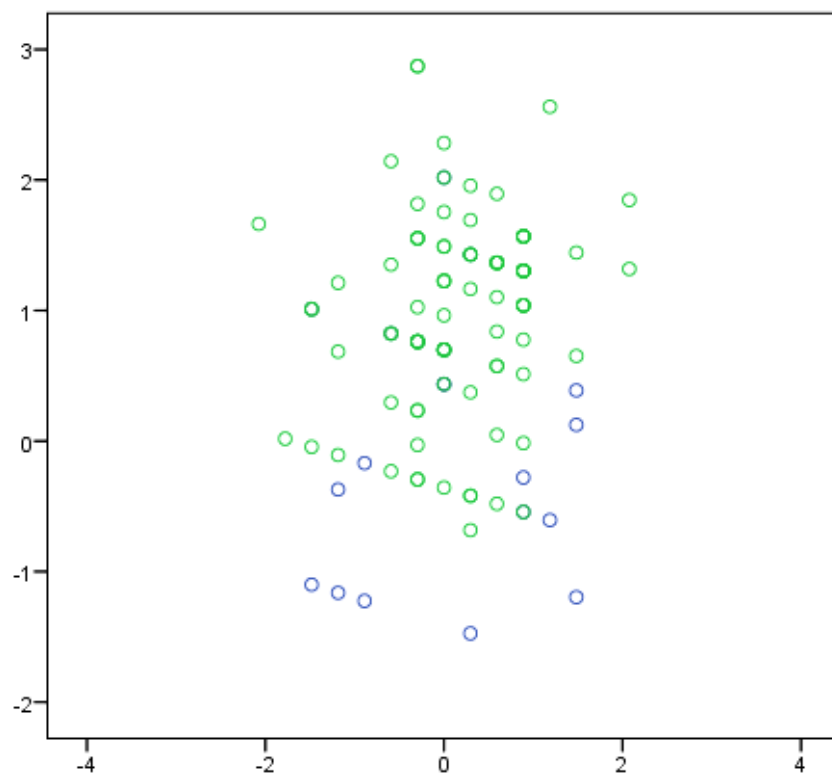


Gráfico I9

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6b – Entusiasmado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico I10

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Assustado e Baixo (1 e 2)

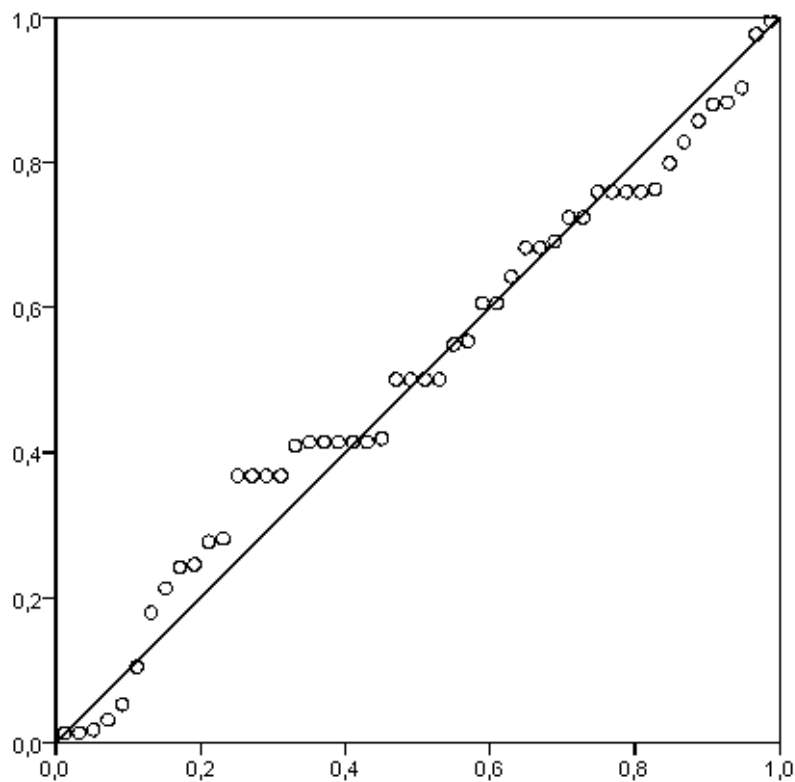


Gráfico I11

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Assustado e Alto (3, 4 e 5)

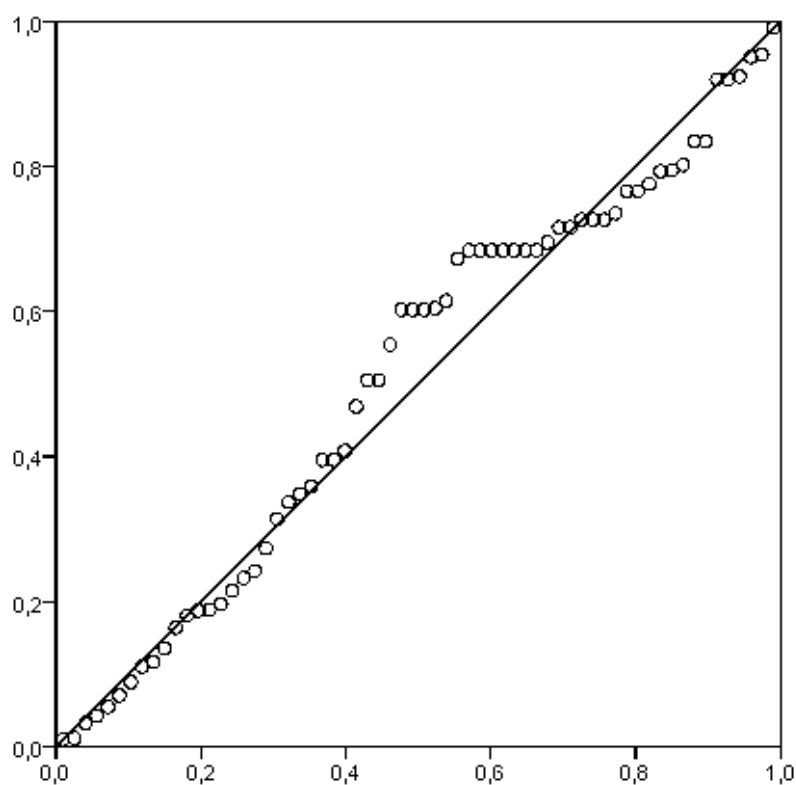
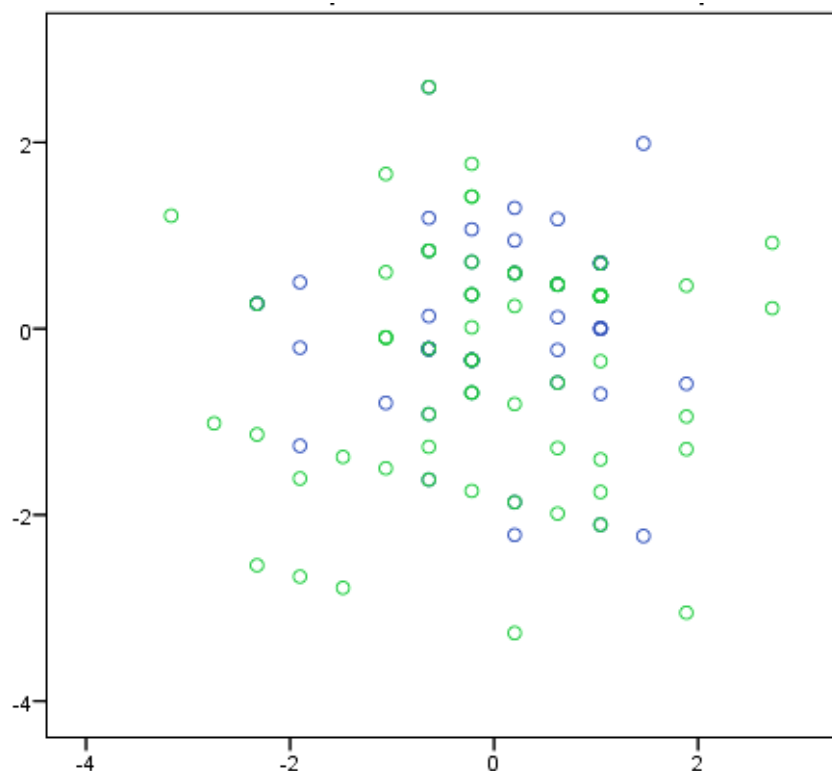


Gráfico I12

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6b – Assustado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico I13

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Chateado e Baixo (1 e 2)

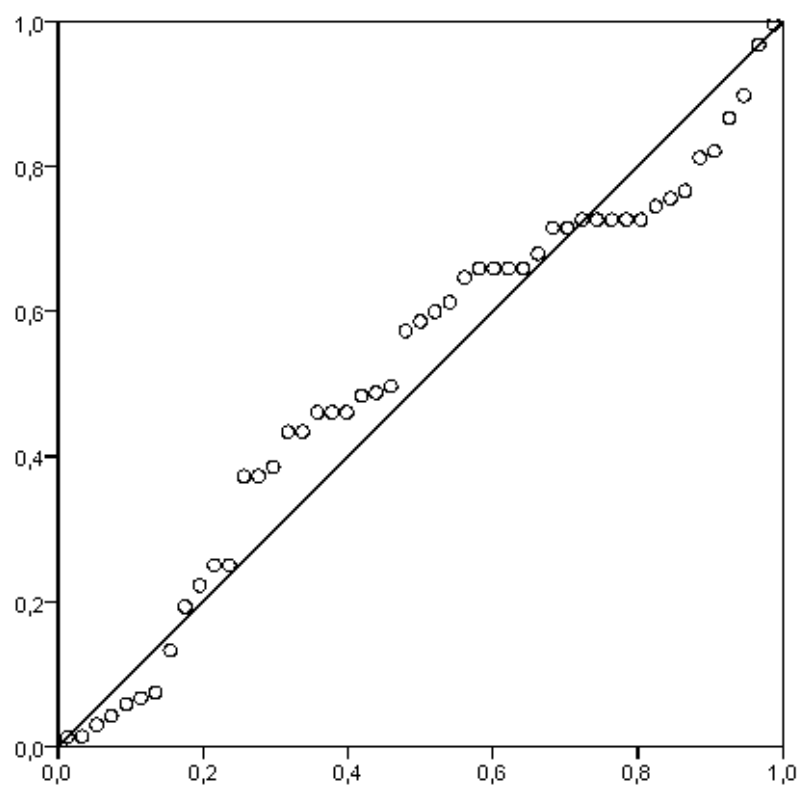


Gráfico I14

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Chateado e Alto (3, 4 e 5)

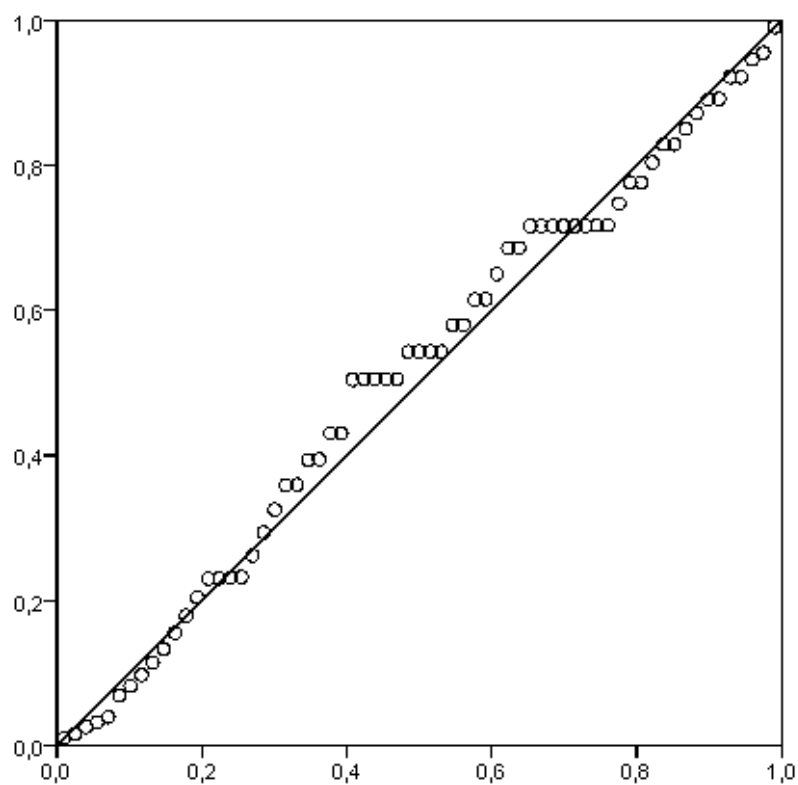
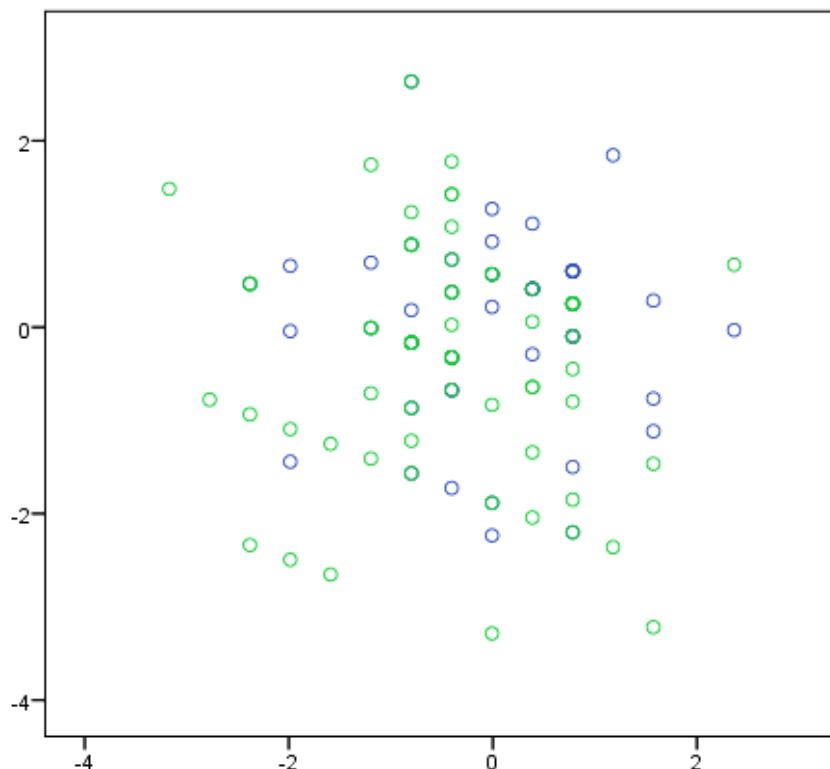


Gráfico I15

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6b – Chateado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico I16

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Desolado e Baixo (1 e 2)

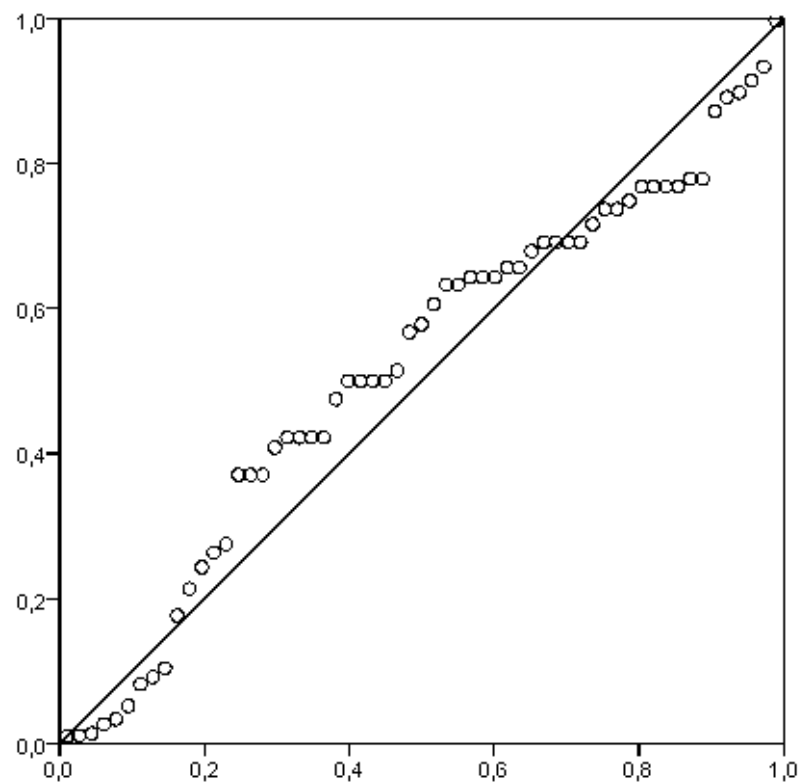


Gráfico I17

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6b – Desolado e Alto (3, 4 e 5)

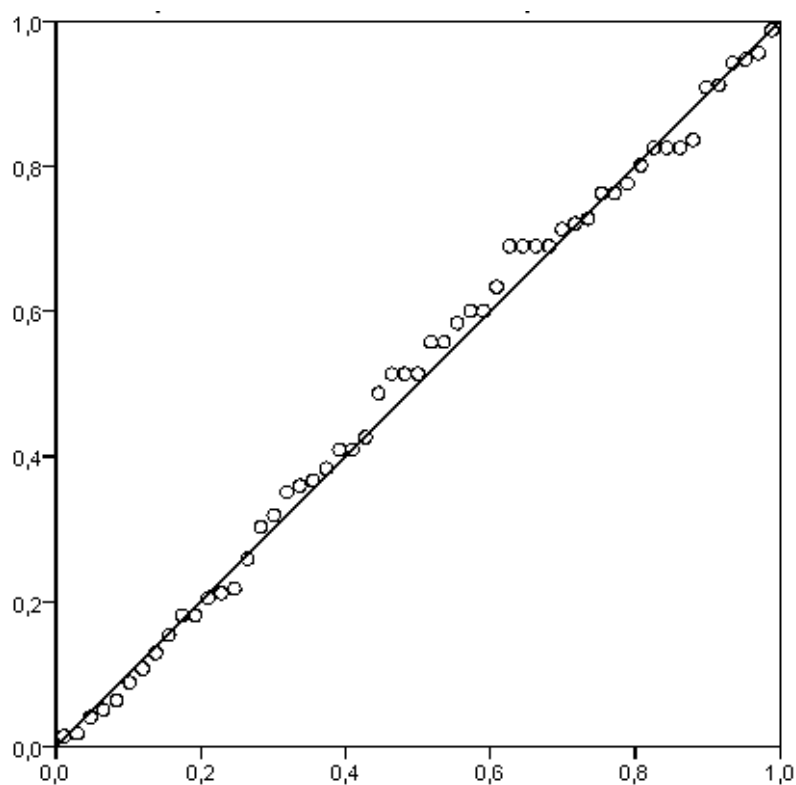
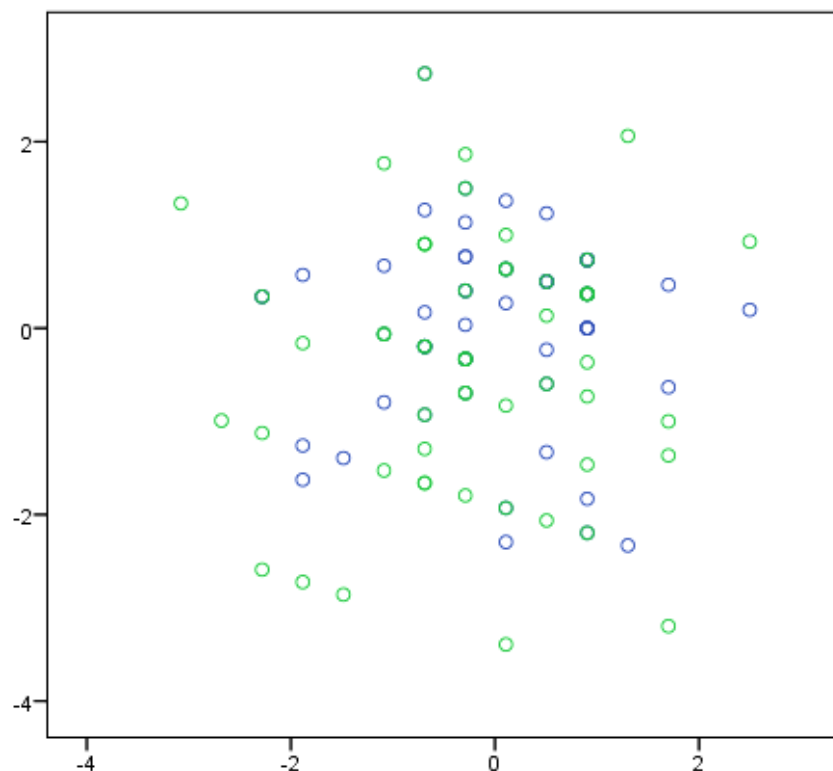


Gráfico I18

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6b – Desolado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Anexo J: Tabela J1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos J1, J2, J4, J5, J7, J8, J10, J11, J13, J14, J16, J17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6c), (Gráficos J3, J6, J9, J12, J15, J18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6c)

Tabela J1

Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares

	Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Excitado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,048; D.P.=0,061	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,603	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,384; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Excitado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,015	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,501	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,640; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,048	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,427	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,516; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,016	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,487	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,568; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Entusiasmado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,052	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,661	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,544; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Entusiasmado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,015	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,826	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,532; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,027	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,808	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,587; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,016; D.P.=0,022	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,466	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,577; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim

	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,028	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,861$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,419$; $p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afetam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,015; D.P.=0,022	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,815$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,643$; $p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afetam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,017; D.P.=0,024	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,793$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,579$; $p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afetam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,018; D.P.=0,025	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,555$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,565$; $p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos das regressões lineares para a hipótese de investigação 6c.

Gráfico J1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Excitado e Baixo (1 e 2)

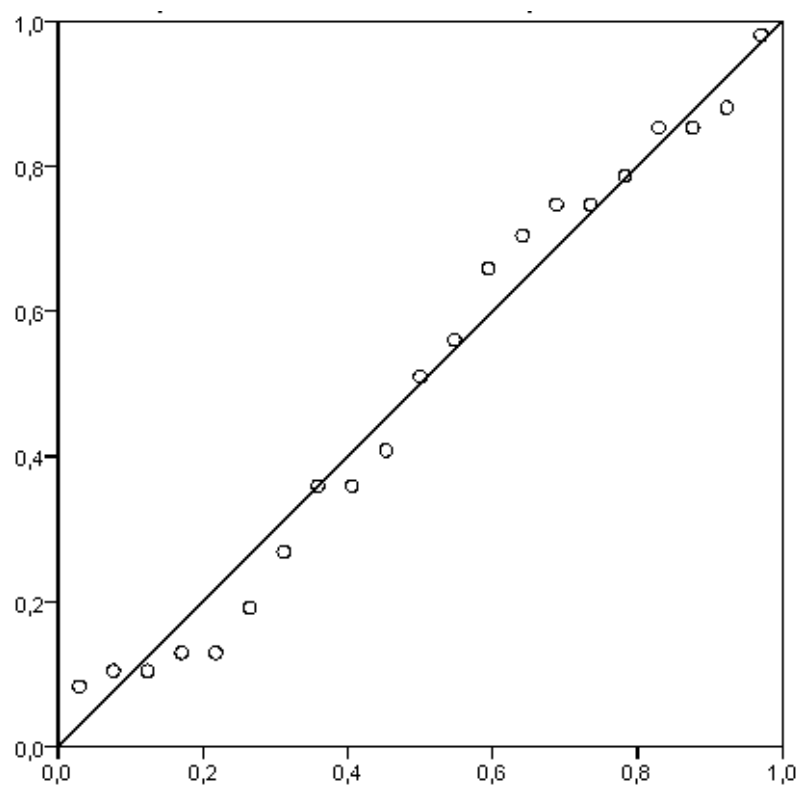


Gráfico J2

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Excitado e Alto (3, 4 e 5)

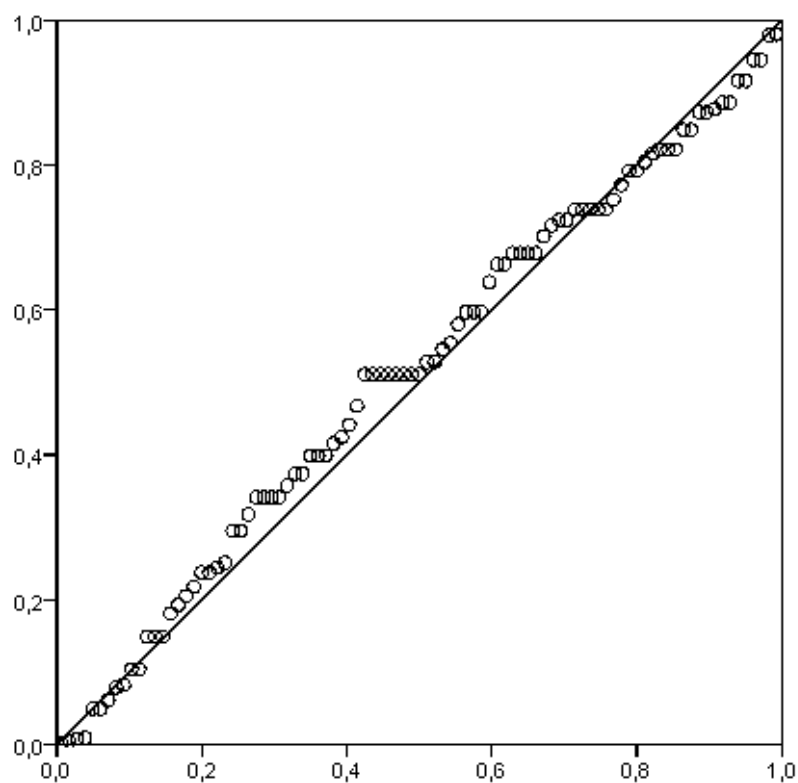
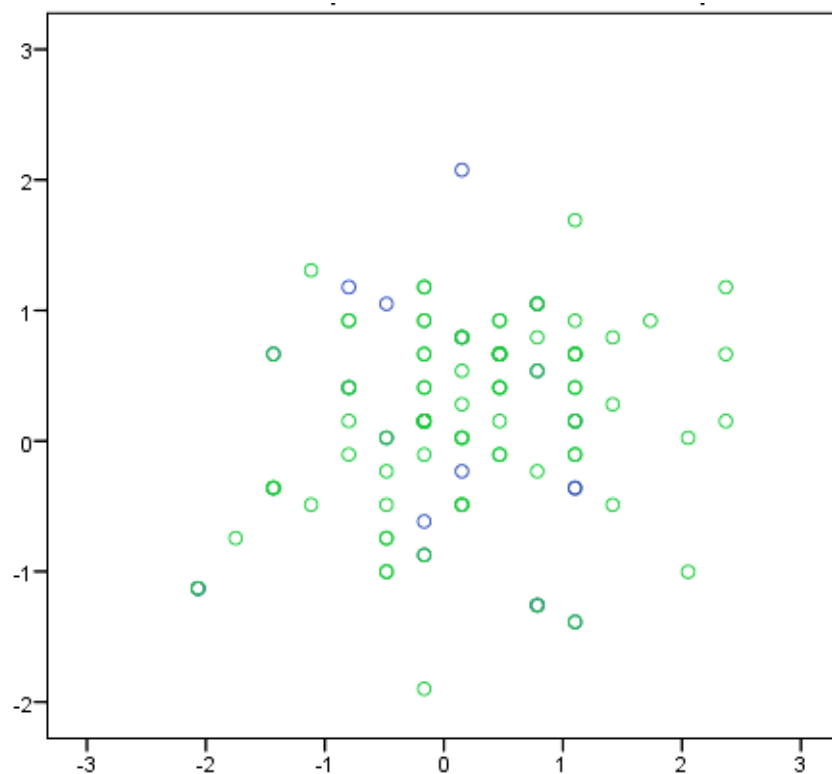


Gráfico J3

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6c – Excitado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico J4

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Inspirado e Baixo (1 e 2)

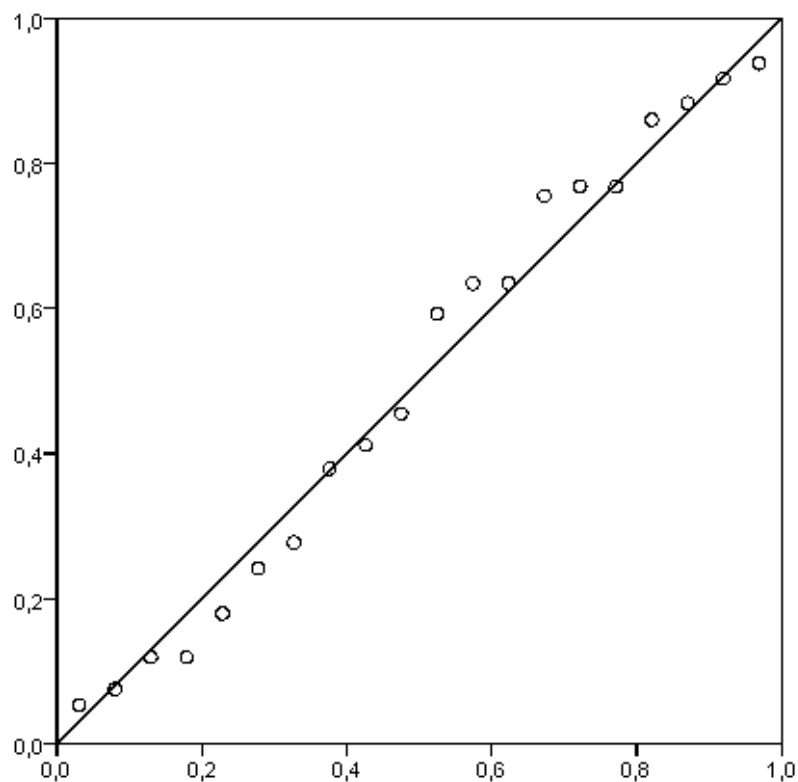


Gráfico J5

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Inspirado e Alto (3, 4 e 5)

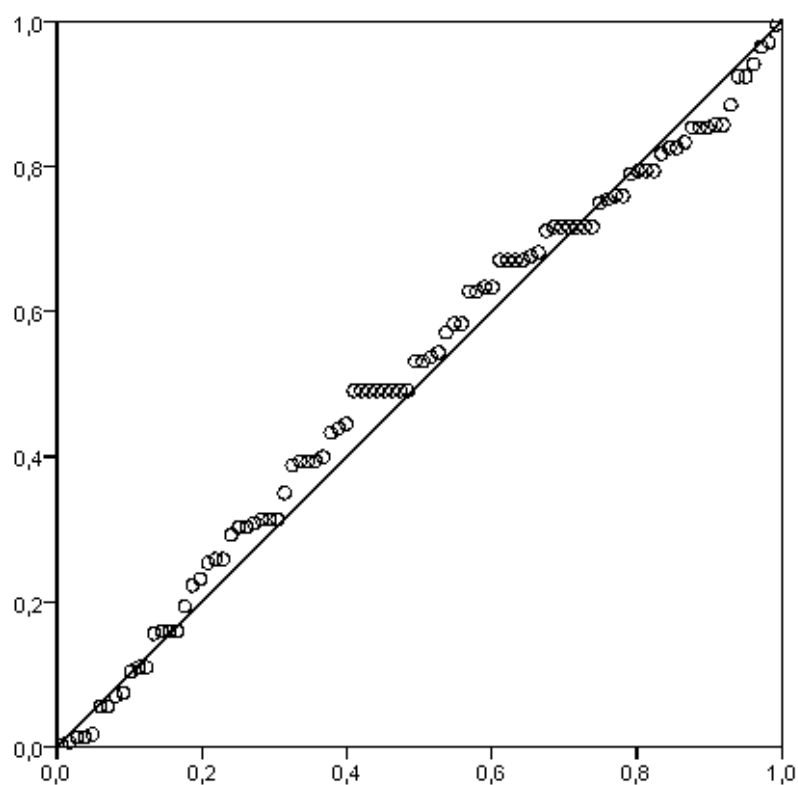
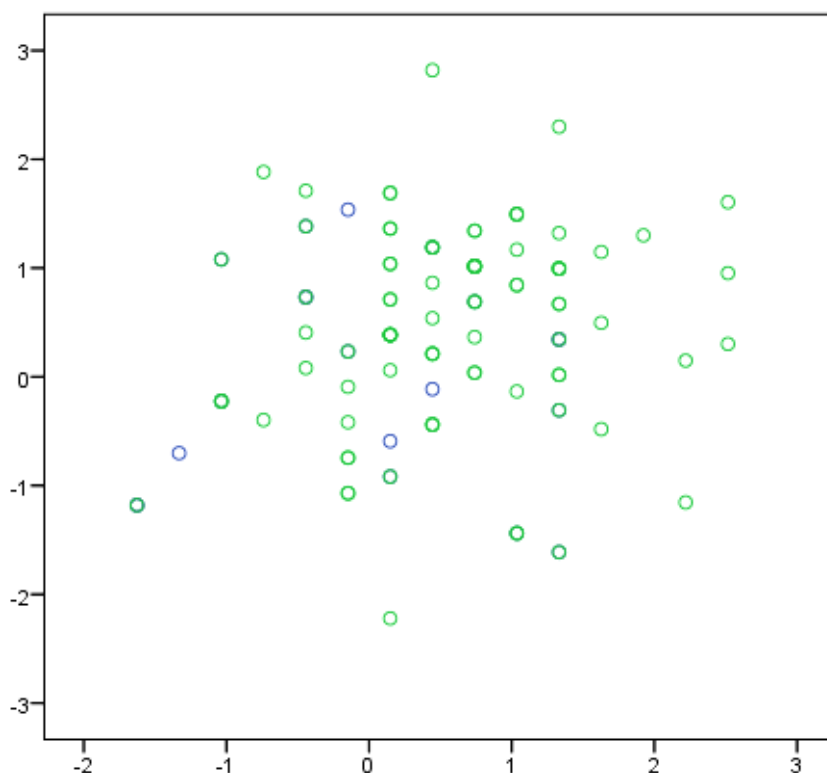


Gráfico J6

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6c – Inspirado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico J7

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Entusiasmado e Baixo (1 e 2)

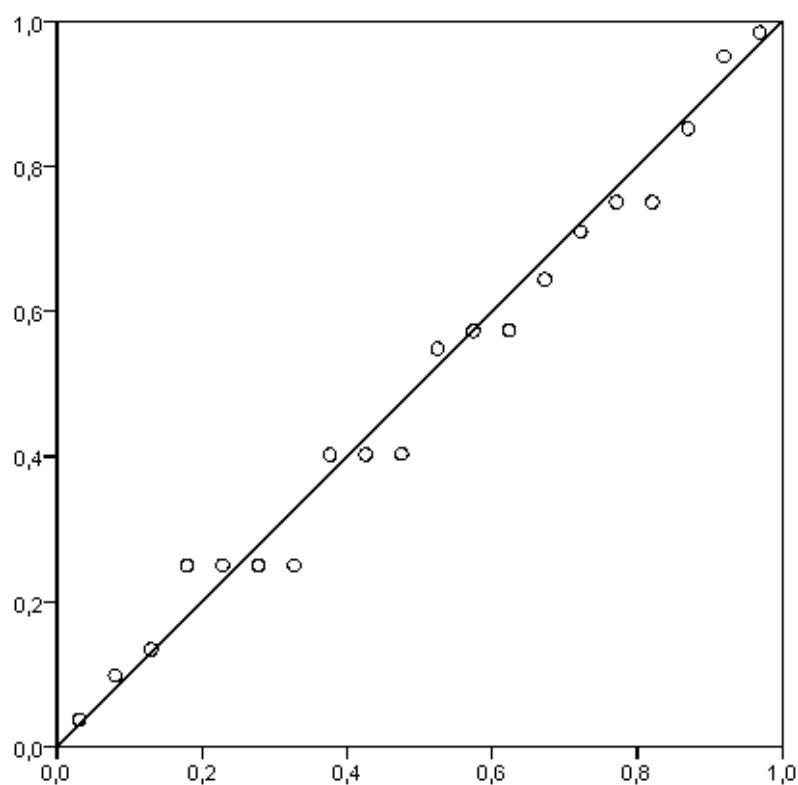


Gráfico J8

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Entusiasmado e Alto (3, 4 e 5)

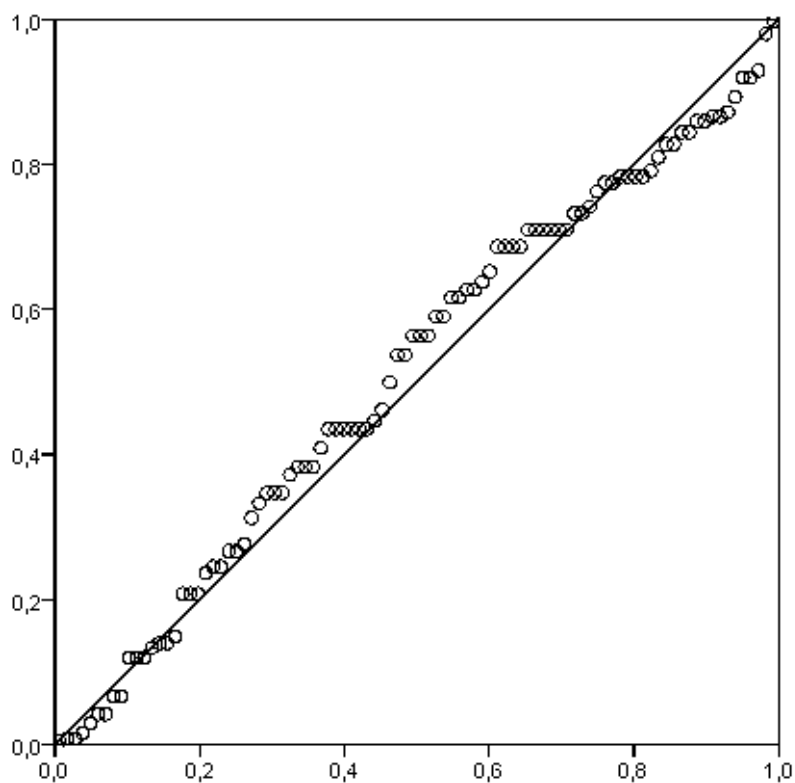
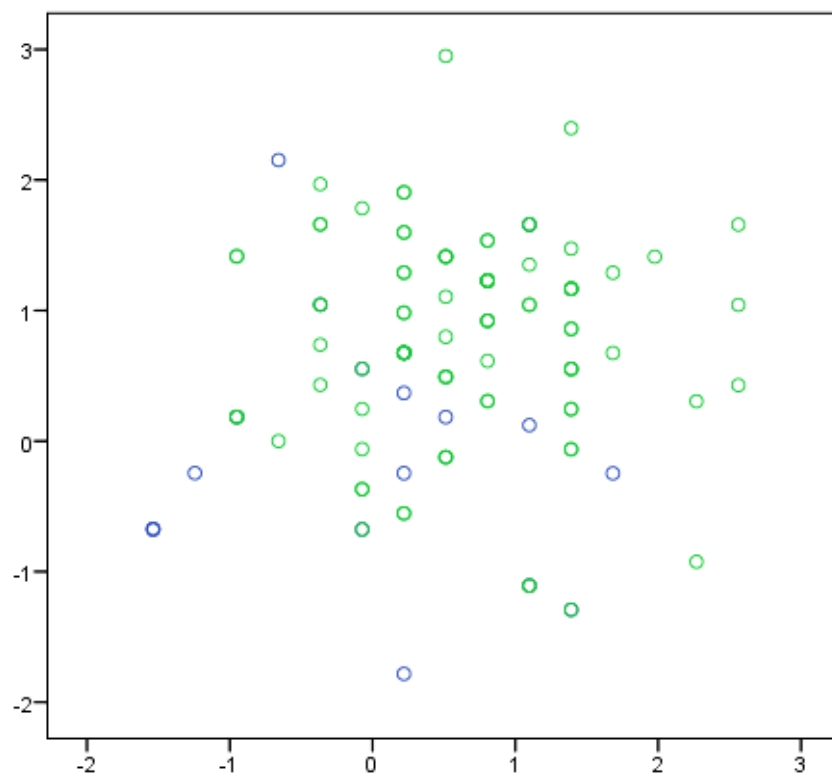


Gráfico J9

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6c – Entusiasmado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico J10

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Assustado e Baixo (1 e 2)

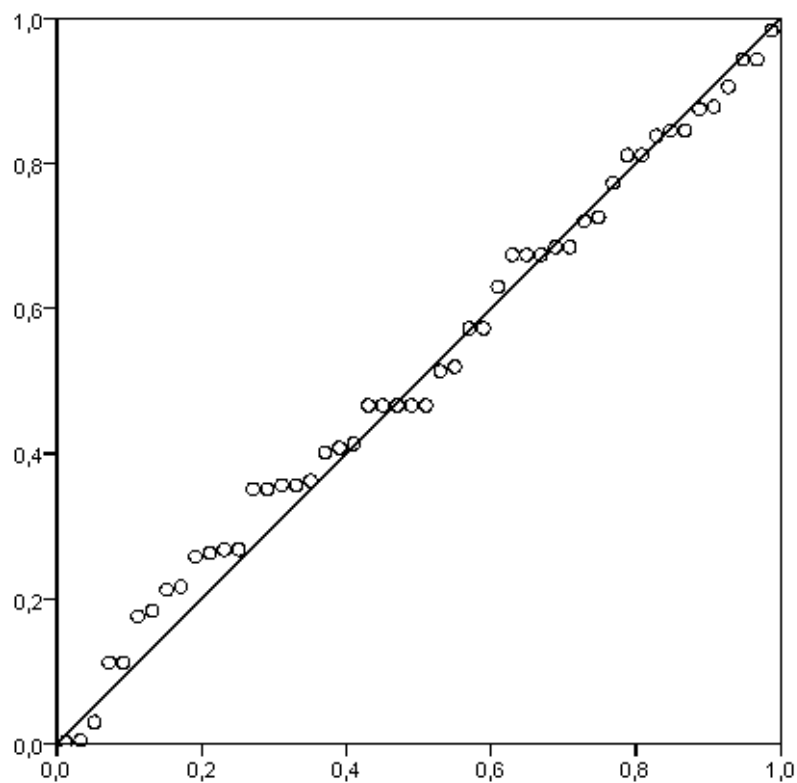


Gráfico J11

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Assustado e Alto (3, 4 e 5)

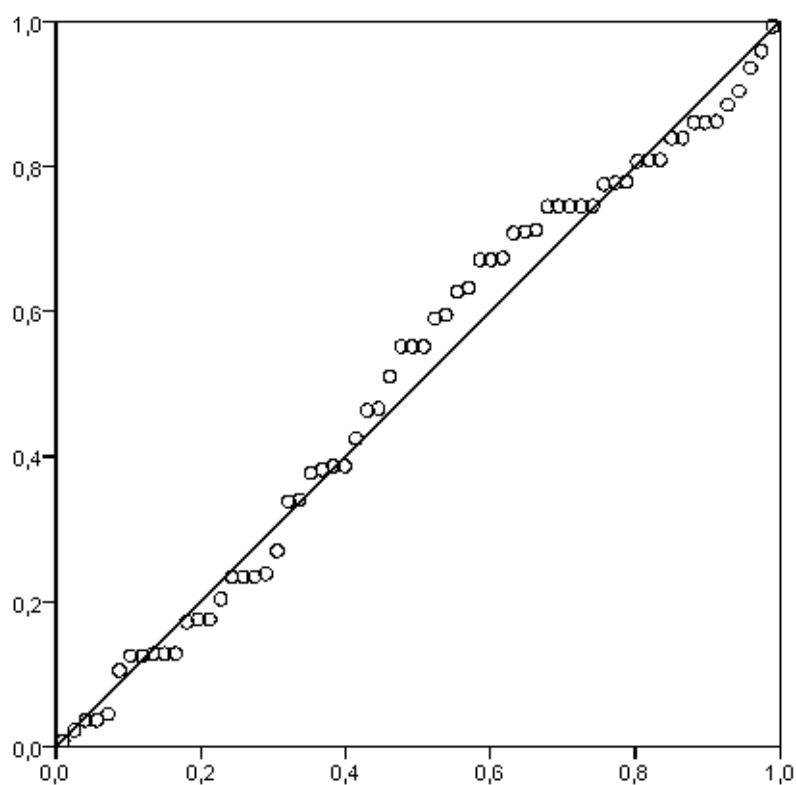
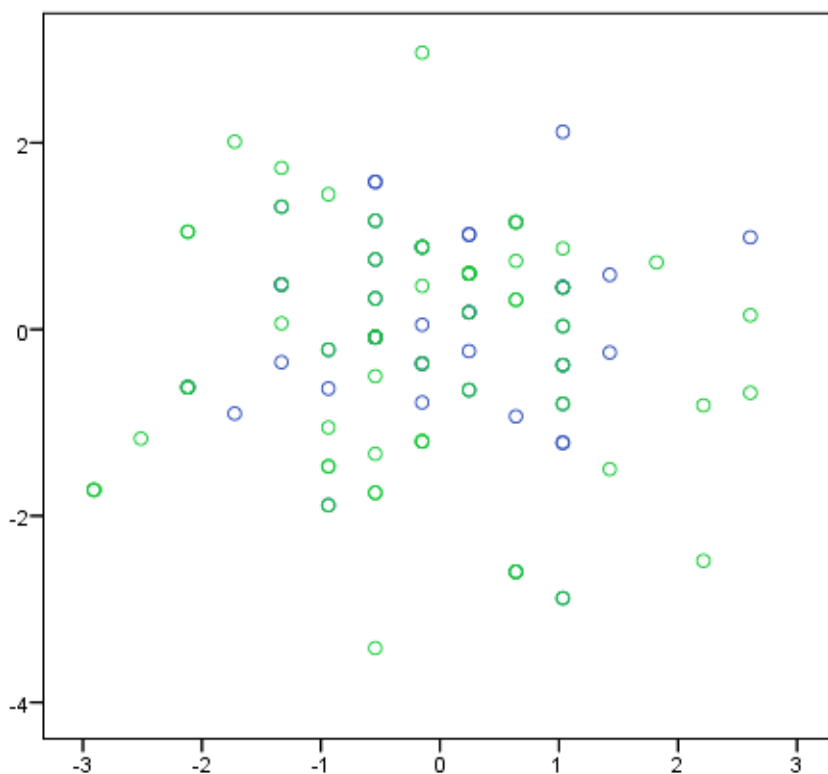


Gráfico J12

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6c – Assustado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico J13

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Chateado e Baixo (1 e 2)

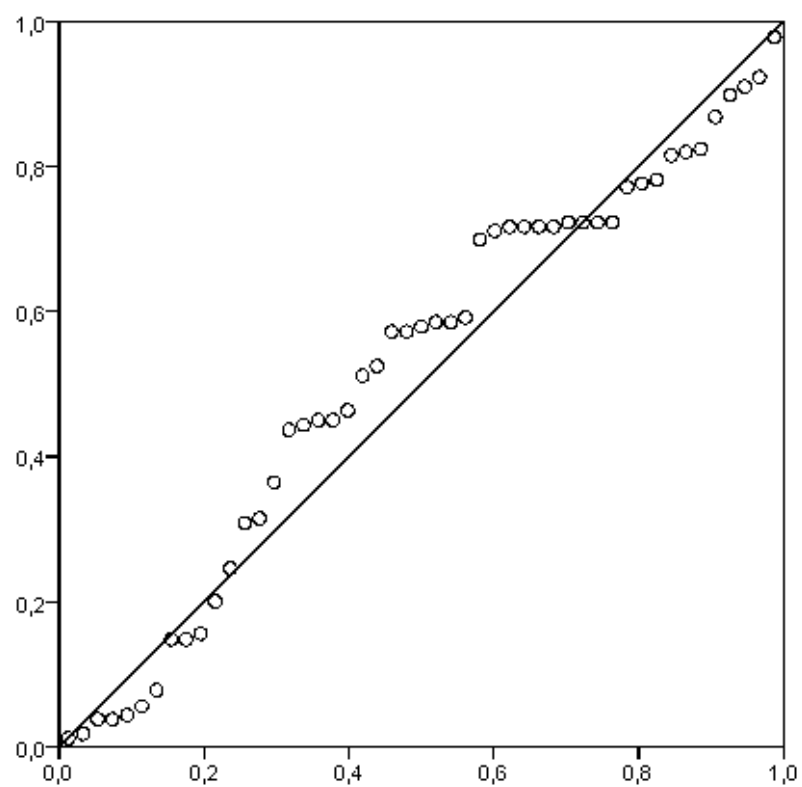


Gráfico J14

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Chateado e Alto (3, 4 e 5)

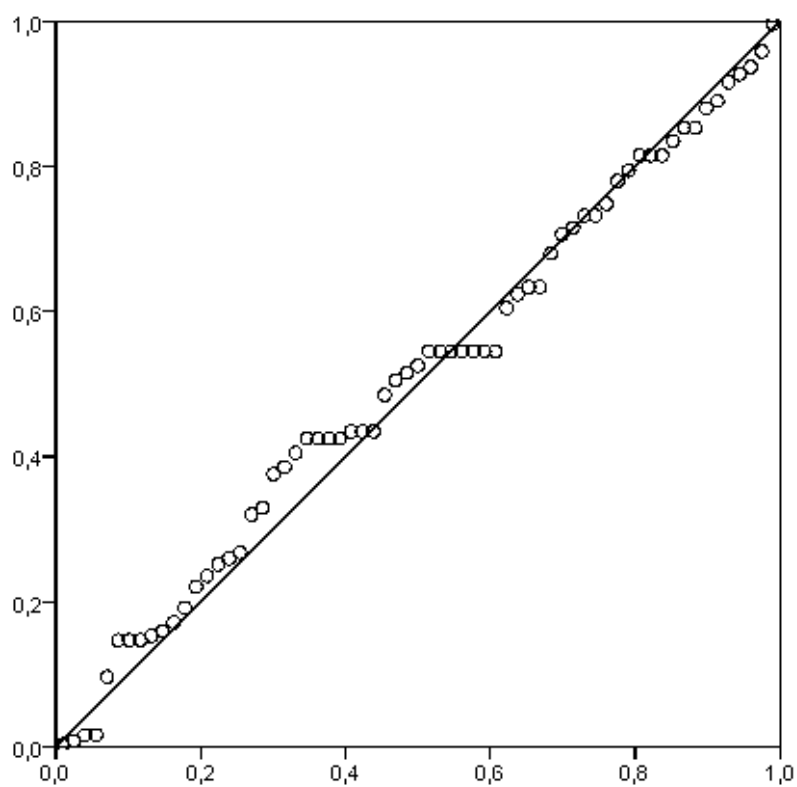
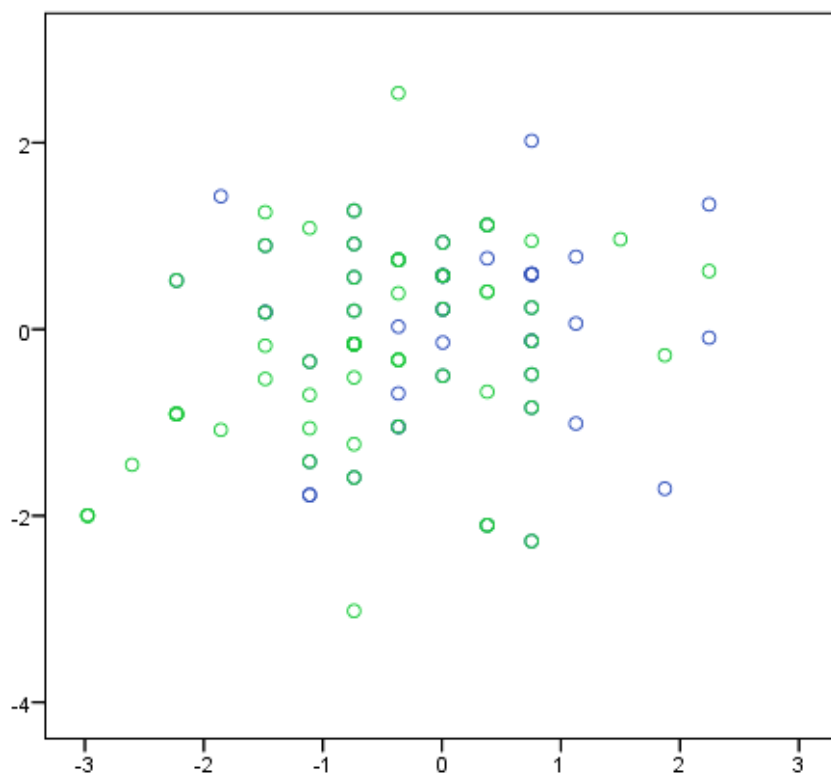


Gráfico J15

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6c – Chateado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico J16

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Desolado e Baixo (1 e 2)

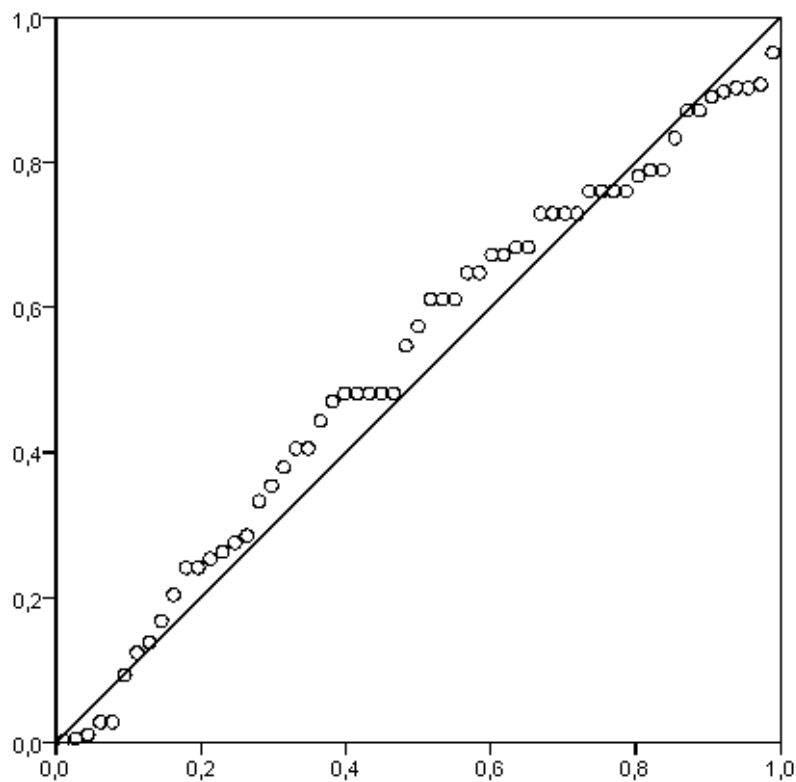


Gráfico J17

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6c – Desolado e Alto (3, 4 e 5)

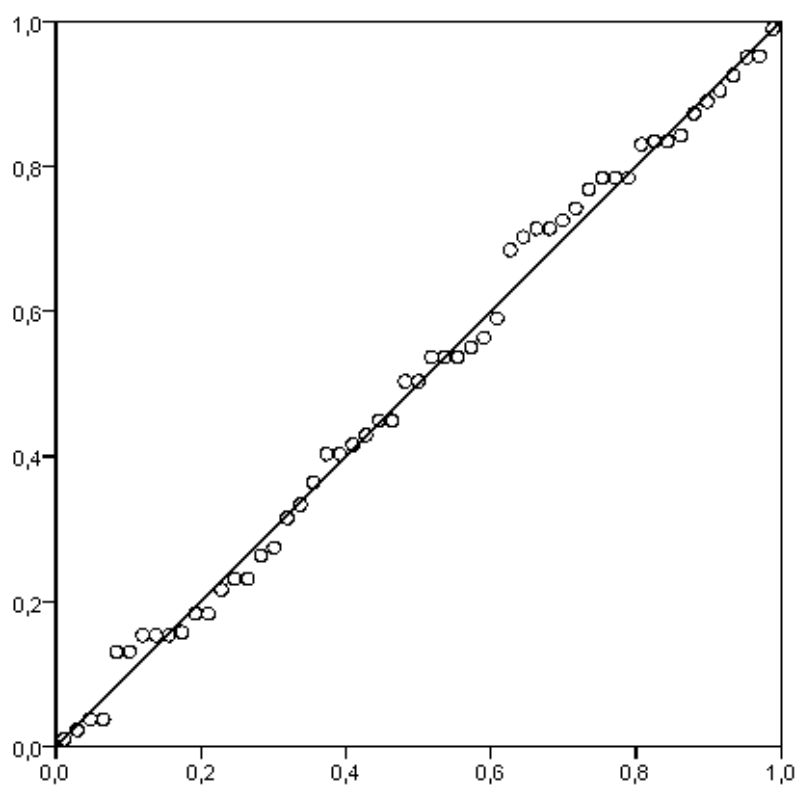
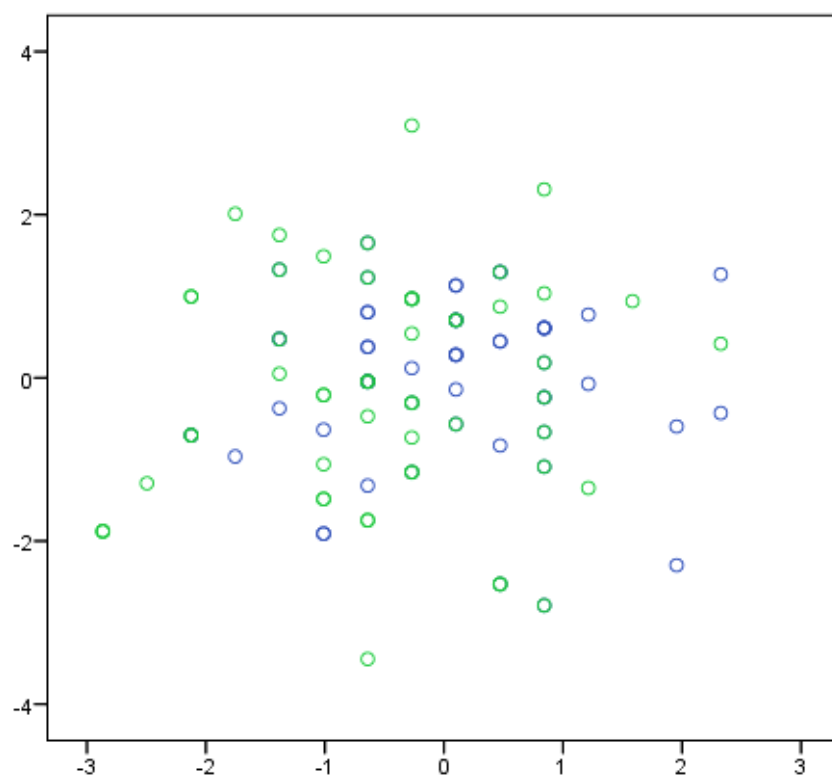


Gráfico J18

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6c – Desolado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Anexo K: Tabela K1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos K1, K2, K4, K5, K7, K8, K10, K11, K13, K14, K16, K17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6d), (Gráficos K3, K6, K9, K12, K15, K18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6d)

Tabela K1

Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares

	Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Excitado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,048; D.P.=0,062	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,692	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,277; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Excitado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,014	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,030	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,542; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,055	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,214	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,263; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,014	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,001	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,496; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Entusiasmado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,050	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,751	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,293; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Entusiasmado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,014	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,102	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,513; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,022	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,845	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,508; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,016; D.P.=0,021	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,907	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,465; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim

	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,025	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=2,030$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,442; p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,015; D.P.=0,021	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,806$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,512; p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,017; D.P.=0,023	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,882$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,369; p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,018; D.P.=0,021	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,784$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,548; p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos das regressões lineares para a hipótese de investigação 6d.

Gráfico K1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Excitado e Baixo (1 e 2)

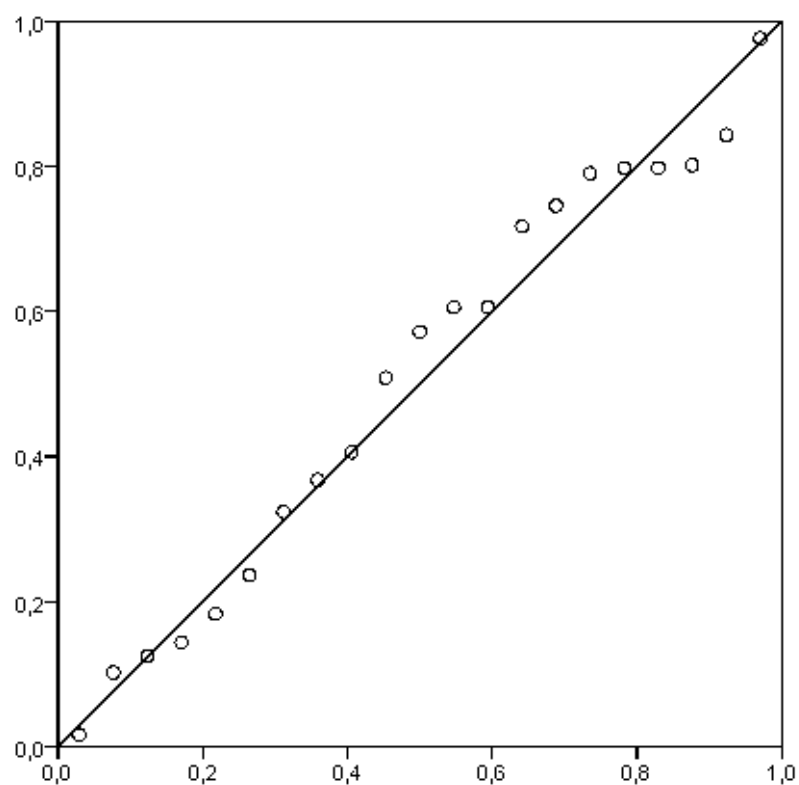


Gráfico K2

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Excitado e Alto (3, 4 e 5)

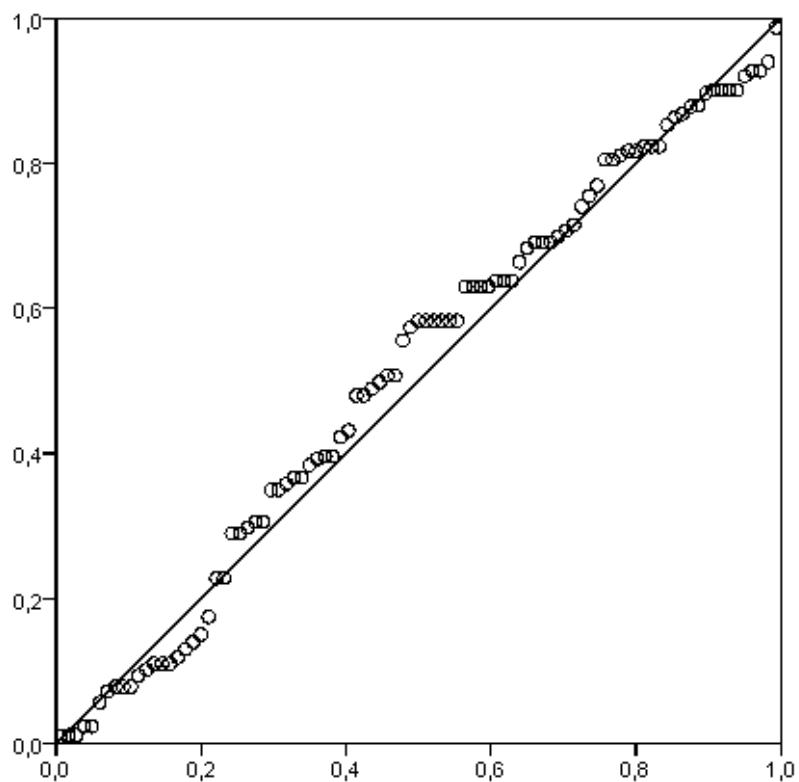
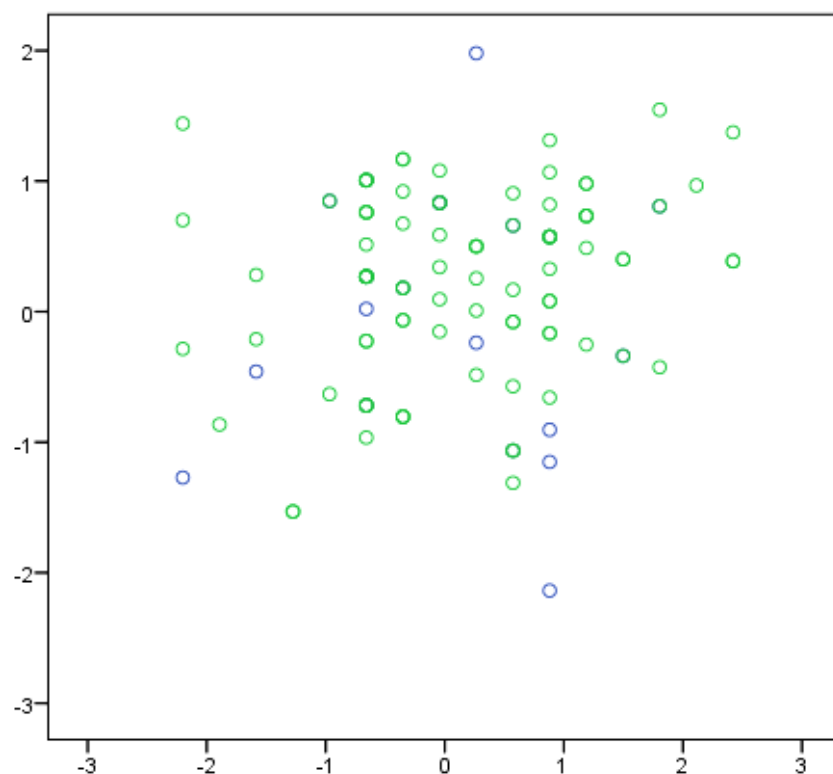


Gráfico K3

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6d – Excitado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico K4

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Inspirado e Baixo (1 e 2)

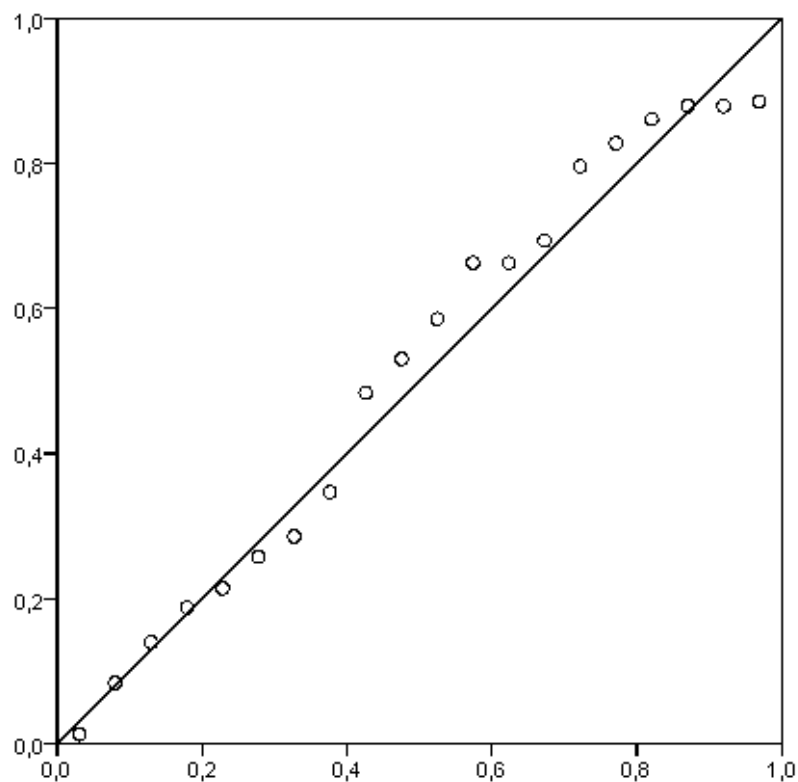


Gráfico K5

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Inspirado e Alto (3, 4 e 5)

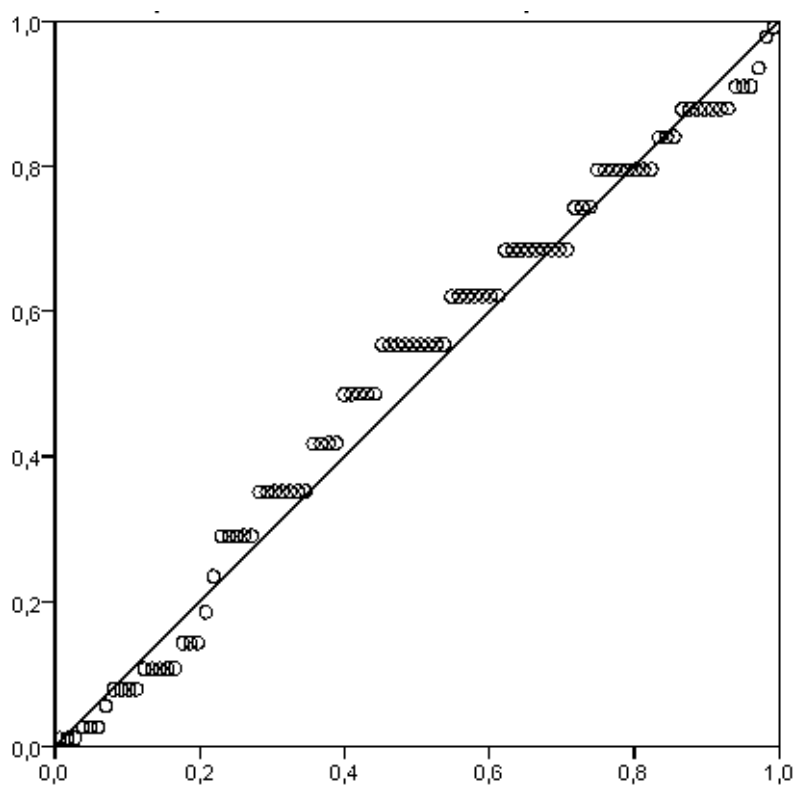
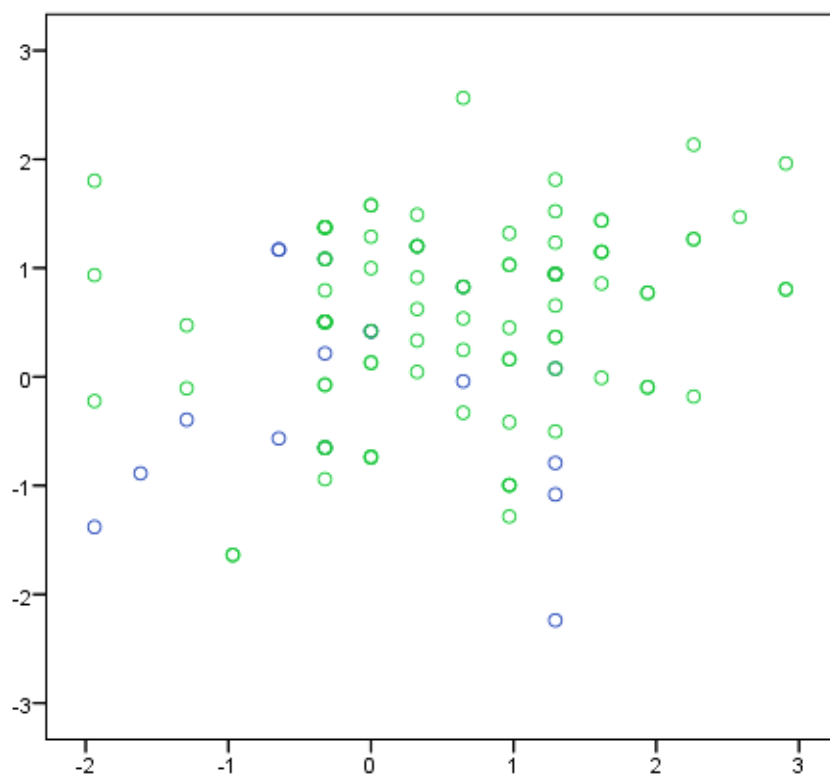


Gráfico K6

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6d – Inspirado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico K7

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Entusiasmado e Baixo (1 e 2)

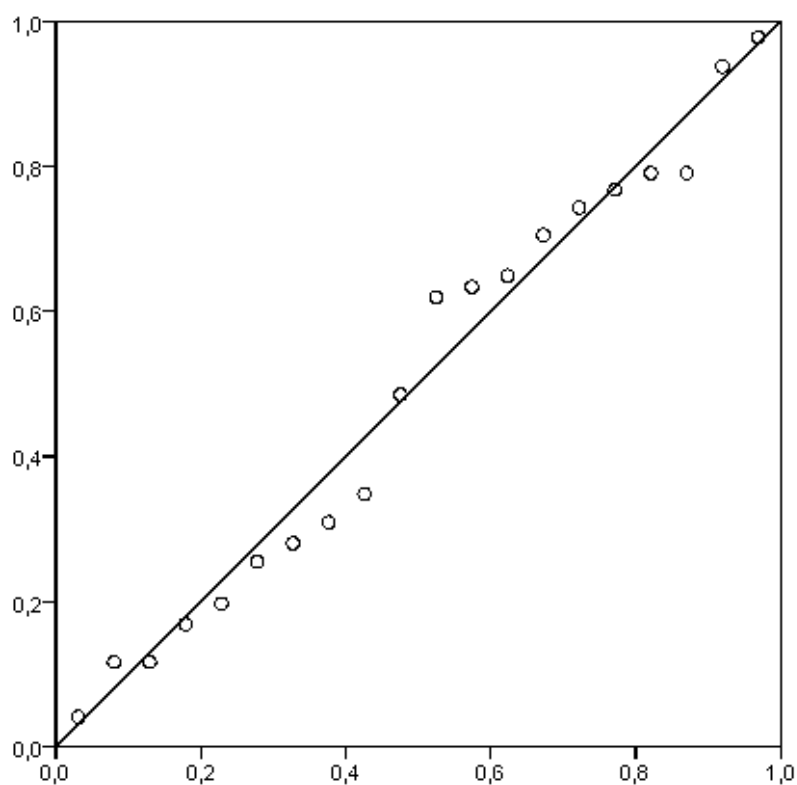


Gráfico K8

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Entusiasmado e Alto (3, 4 e 5)

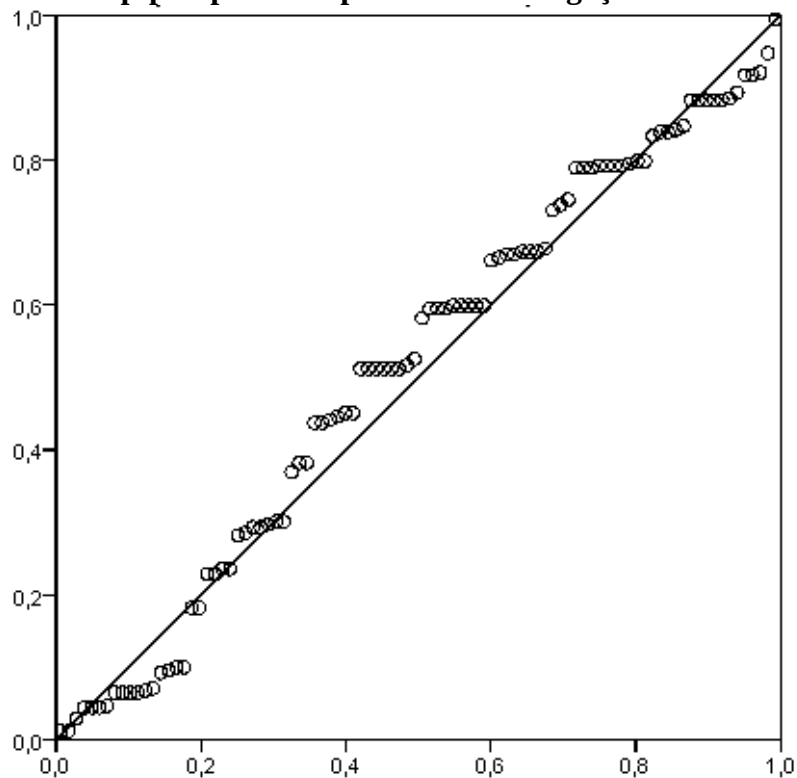
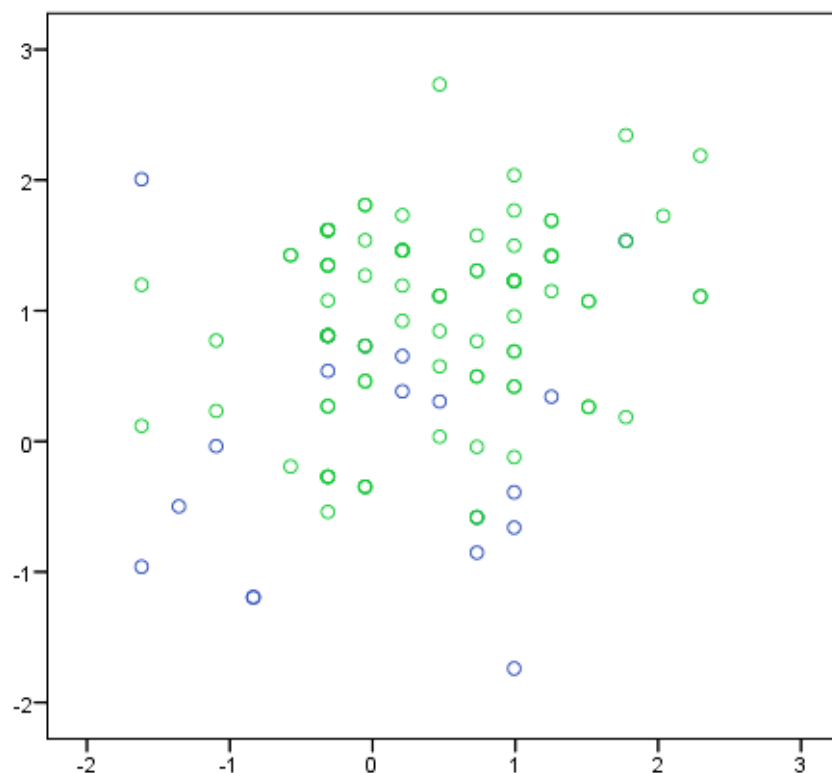


Gráfico K9

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6d – Entusiasmado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico K10

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Assustado e Baixo (1 e 2)

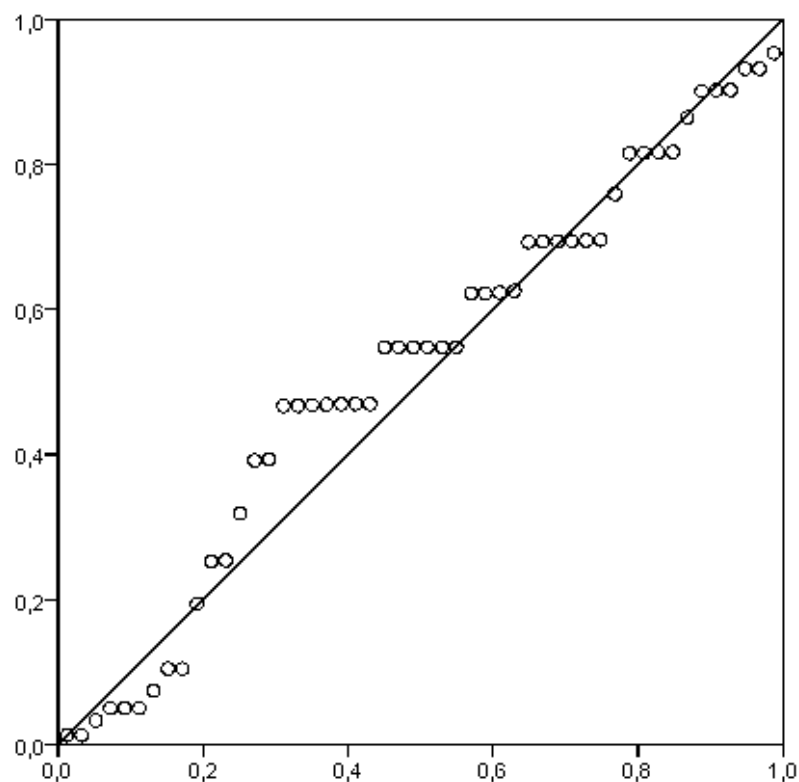


Gráfico K11

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Assustado e Alto (3, 4 e 5)

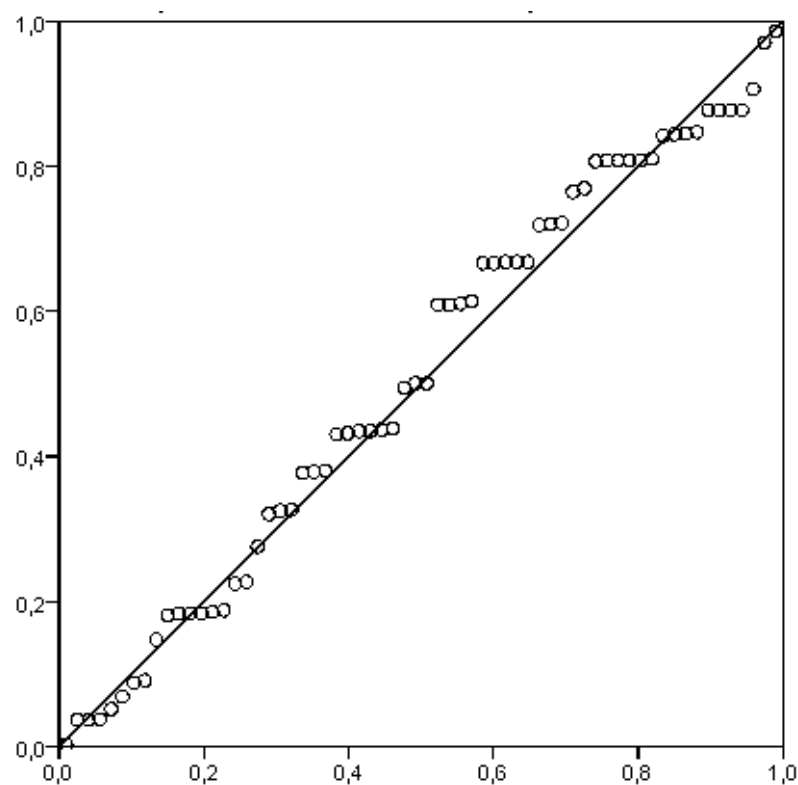
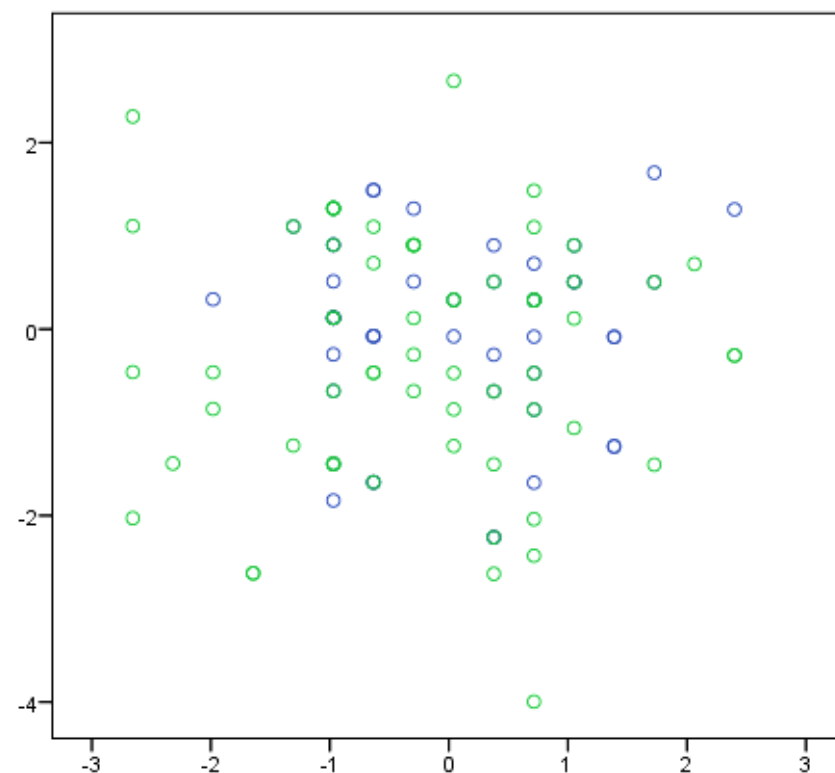


Gráfico K12

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6d – Assustado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico K13

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Chateado e Baixo (1 e 2)

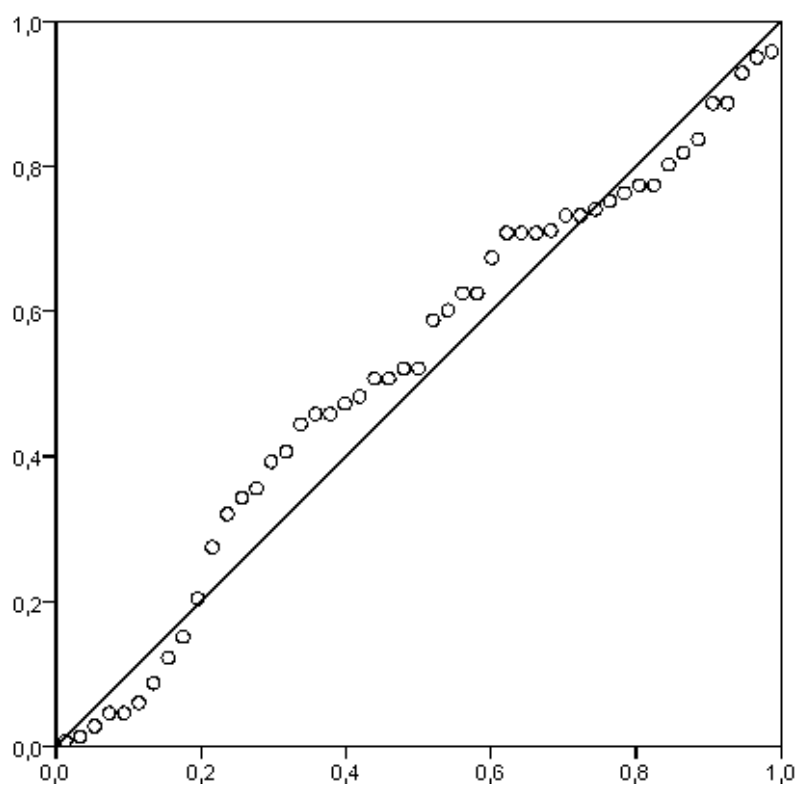


Gráfico K14

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Chateado e Alto (3, 4 e 5)

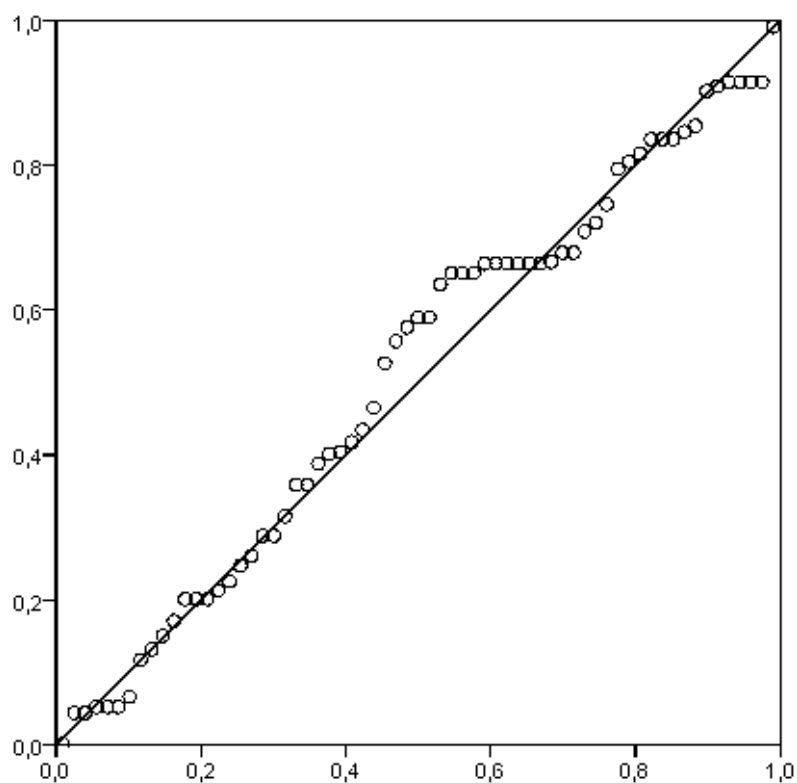
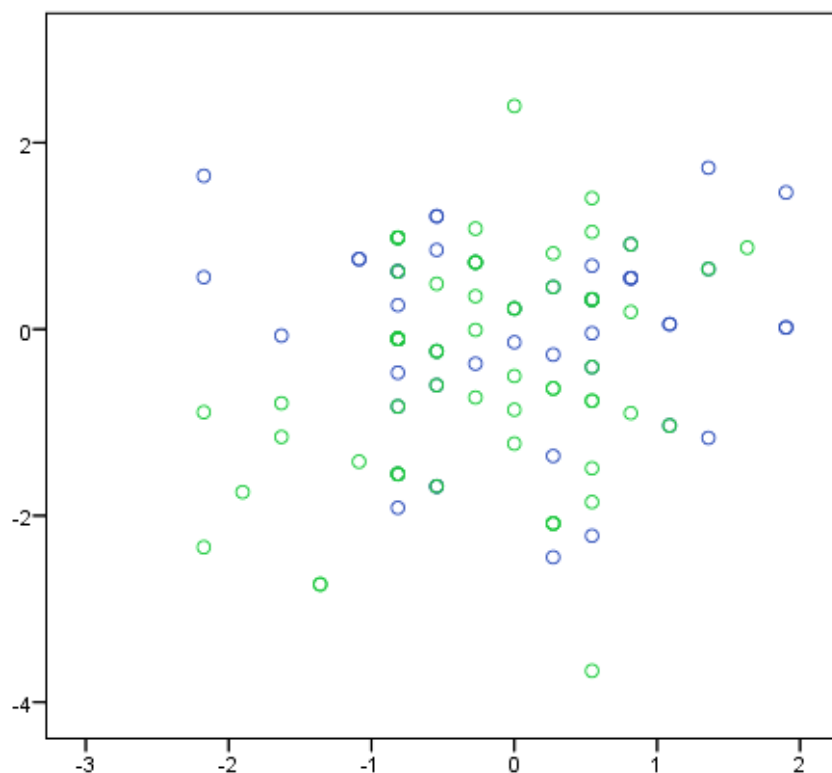


Gráfico K15

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6d – Chateado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico K16

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Desolado e Baixo (1 e 2)

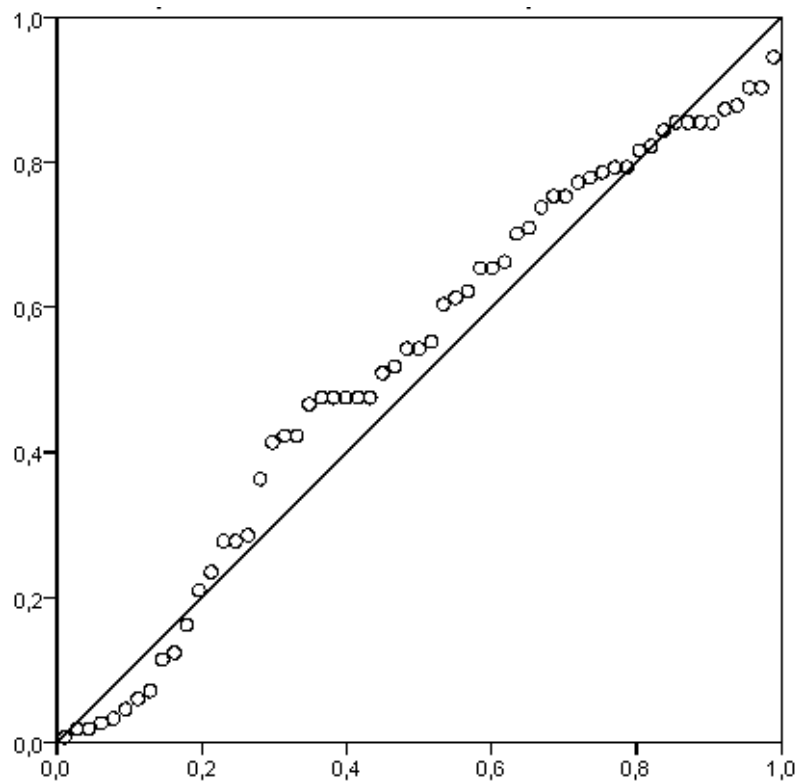


Gráfico K17

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6d – Desolado e Alto (3, 4 e 5)

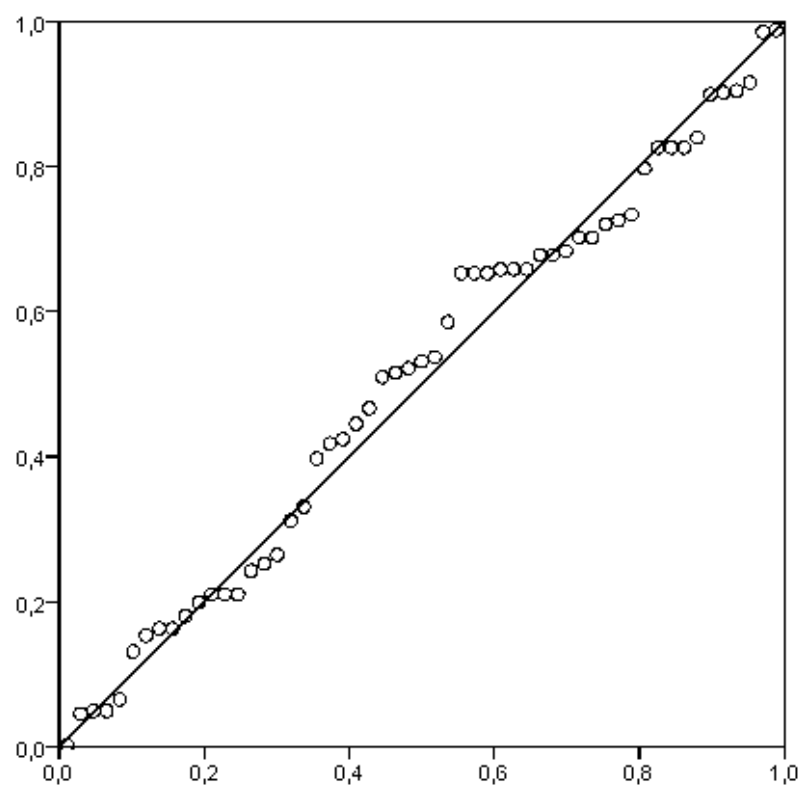
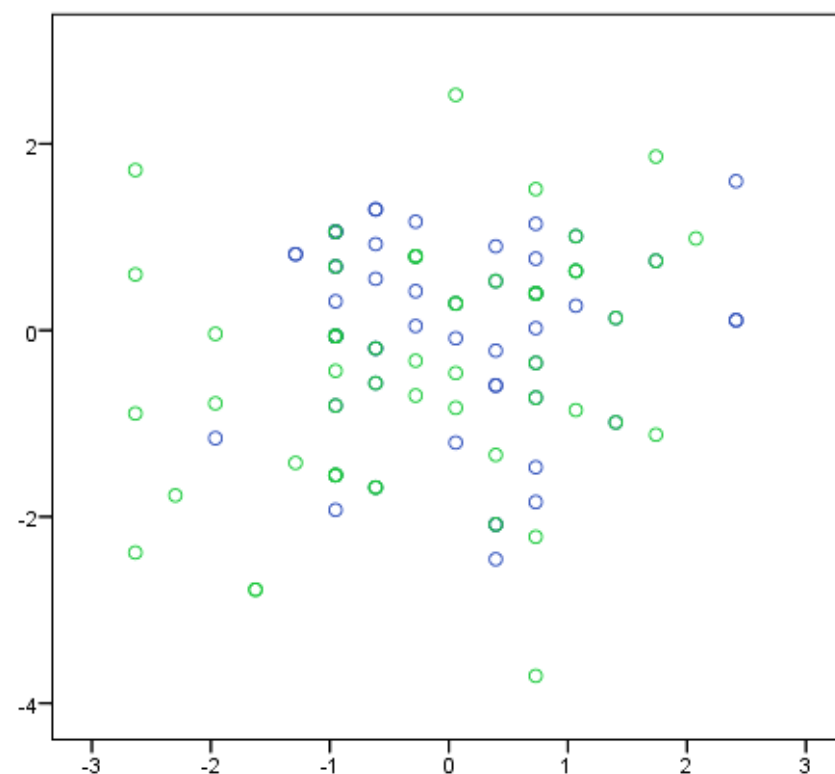


Gráfico K18

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6d – Desolado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Anexo L: Tabela L1 - Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares, (Gráficos L1, L2, L4, L5, L7, L8, L10, L11, L13, L14, L16, L17 - Gráficos p-plot para a Hipótese de Investigação 6e), (Gráficos L3, L6, L9, L12, L15, L18 - Gráficos scatterplot para a Hipótese de Investigação 6e)

Tabela L1

Sumário dos Pressupostos das Regressões Lineares

	Pressupostos	Resultado	Pressuposto cumprido
Excitado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,048; D.P.=0,065	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,810	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,633; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Excitado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,016	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,897	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,452; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,078	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=2,471	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,245; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Inspirado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,017	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,689	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,520; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Entusiasmado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,050; D.P.=0,076	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,777	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=-0,160; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Entusiasmado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,011; D.P.=0,014	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,833	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,540; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,028	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,668	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,515; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Assustado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,016; D.P.=0,023	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	d=1,800	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	r=0,479; p <0,01	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afectam a análise	Sim

	<i>Leverage</i>	M=0,020; D.P.=0,032	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=2,023$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,429$; $p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Chateado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afetam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,015; D.P.=0,024	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,664$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,526$; $p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Baixo (1 e 2)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afetam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,017; D.P.=0,024	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,815$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,554$; $p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim
Desolado Alto (3, 4 e 5)	Normalidade		
	<i>p-p plot</i>	Distribuição normal	Sim
	<i>Scatterplot</i>	Existência de poucos outliers, que não afetam a análise	Sim
	<i>Leverage</i>	M=0,018; D.P.=0,025	Sim
	<i>Durbin-Watson</i>	$d=1,747$	Sim
	Multicolinearidade		
	Correlação	$r=0,433$; $p < 0,01$	Sim
	Tolerância	1,000	Sim
	VIF	1,000	Sim

Legenda: Resumo dos pressupostos das regressões lineares para a hipótese de investigação 6e.

Gráfico L1

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Excitado e Baixo (1 e 2)

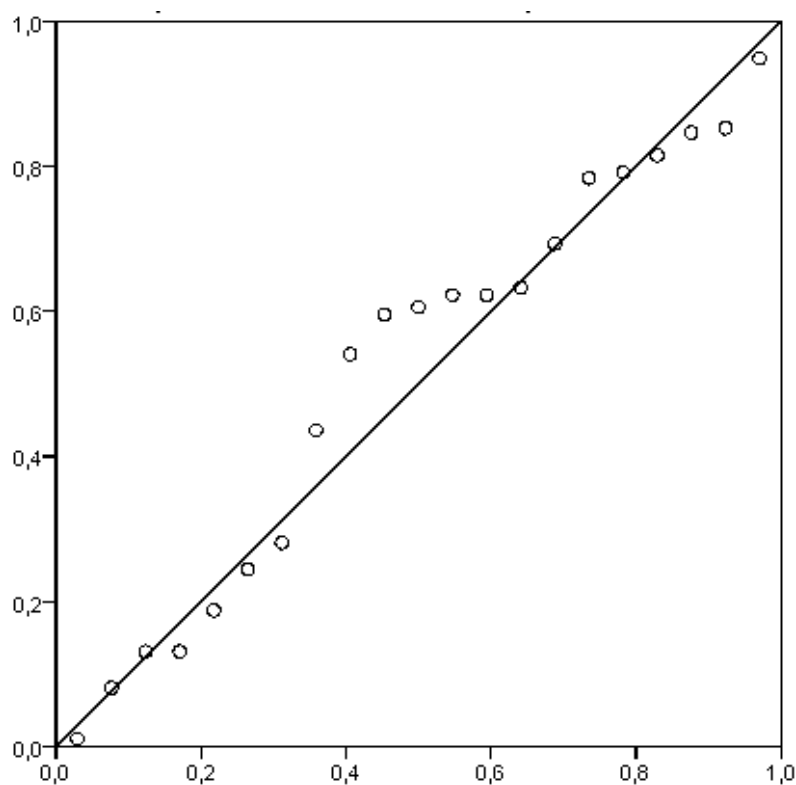


Gráfico L2

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Excitado e Alto (3, 4 e 5)

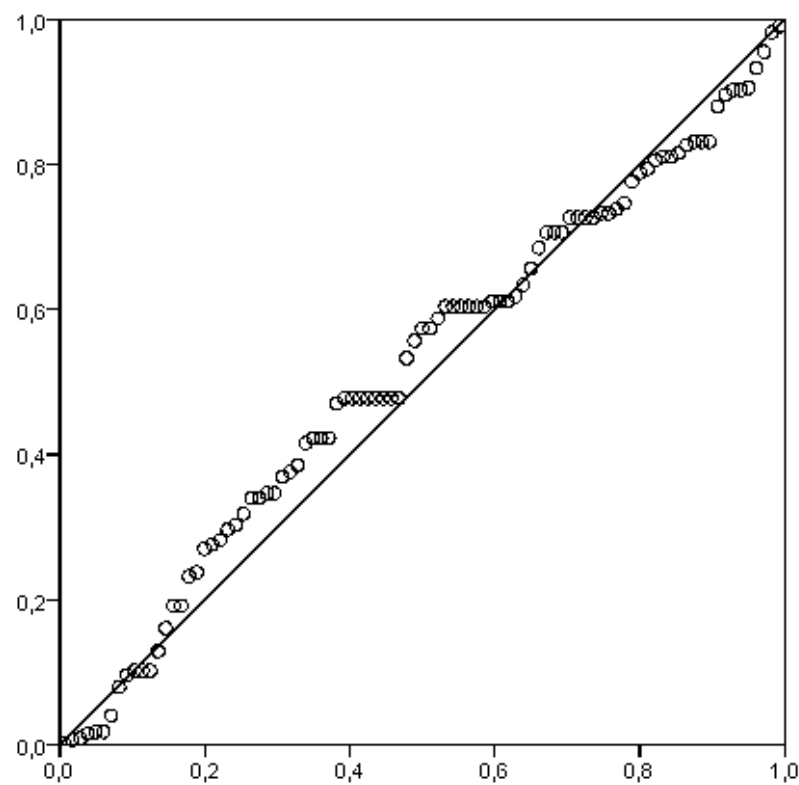
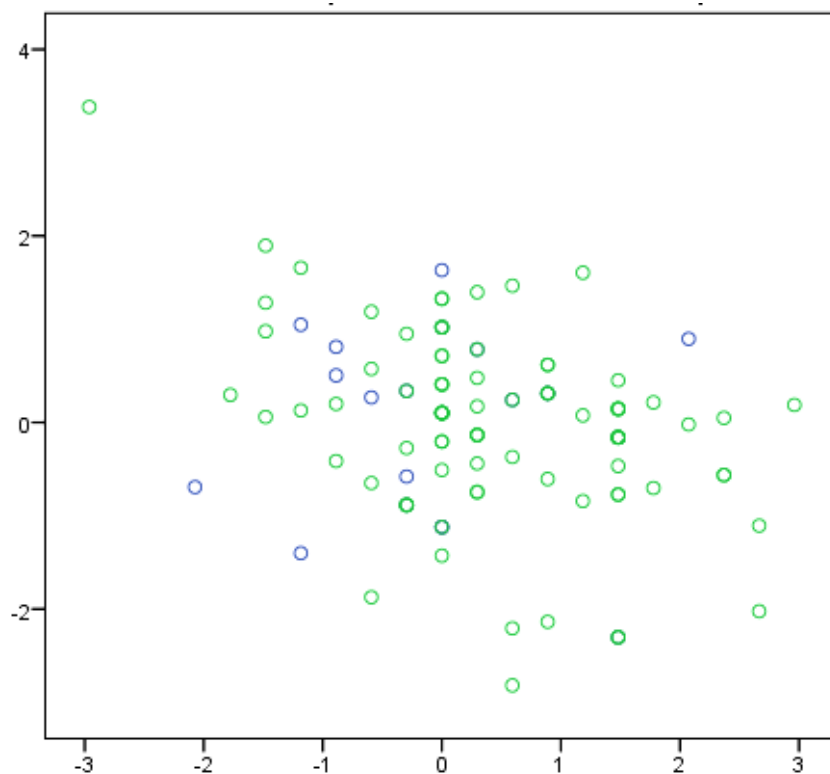


Gráfico L3

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6e – Excitado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico L4

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Inspirado e Baixo (1 e 2)

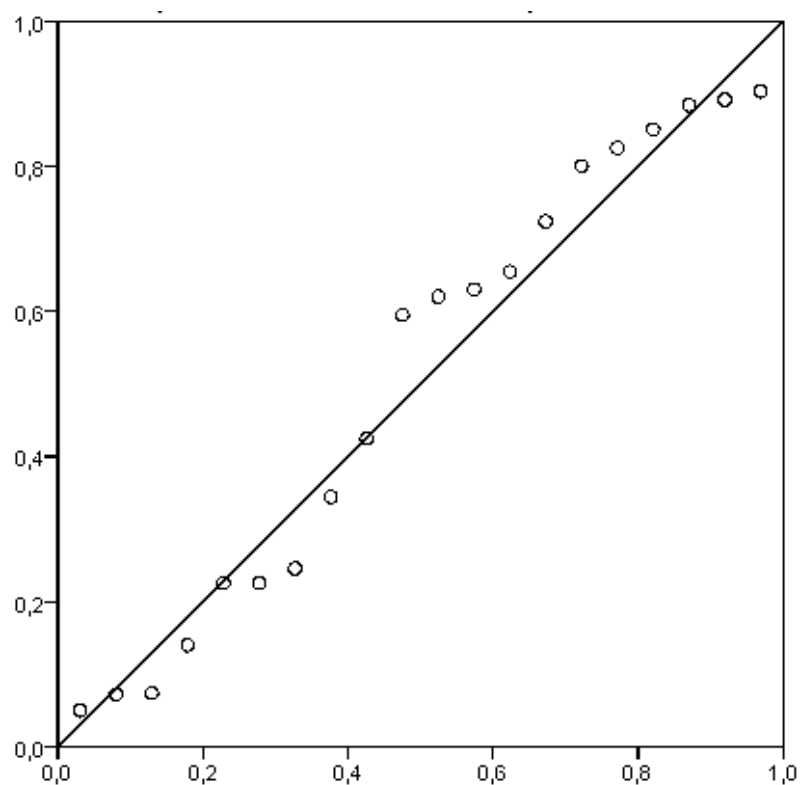


Gráfico L5

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Inspirado e Alto (3, 4 e 5)

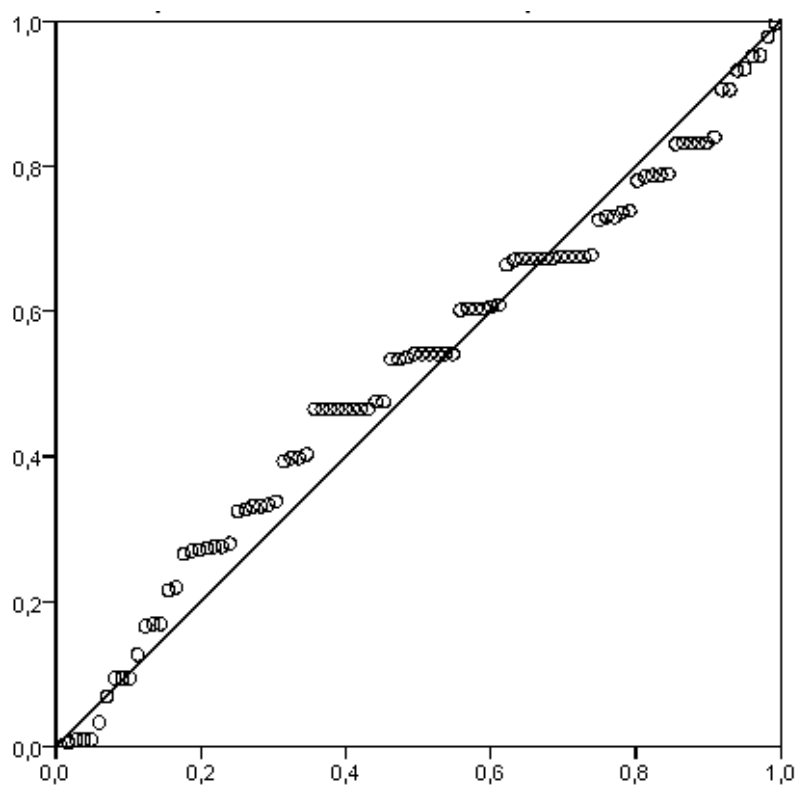
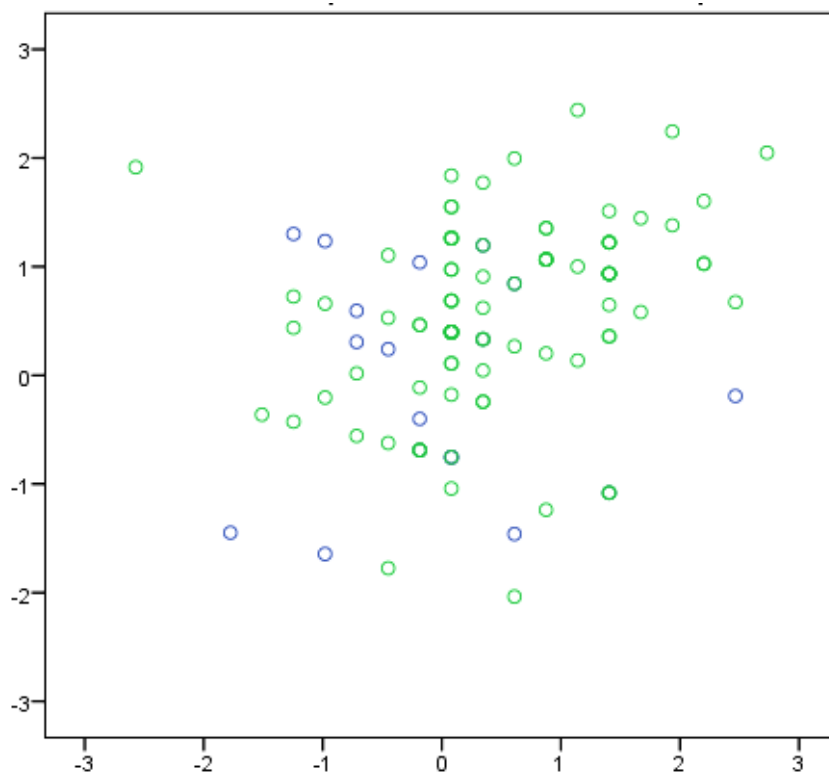


Gráfico L6

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6e – Inspirado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico L7

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Entusiasmado e Baixo (1 e 2)

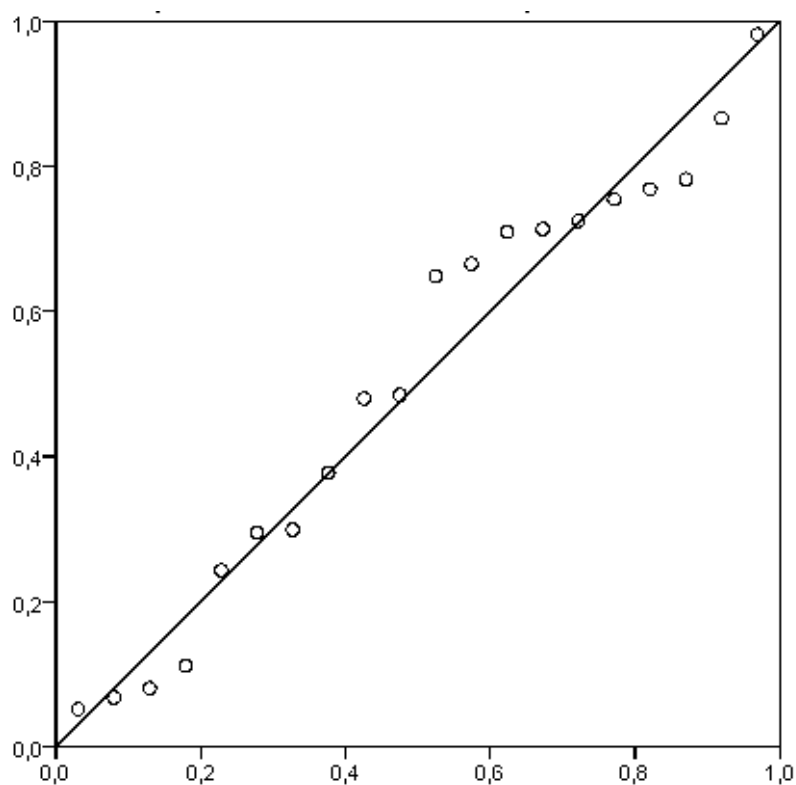


Gráfico L8

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Entusiasmado e Alto (3, 4 e 5)

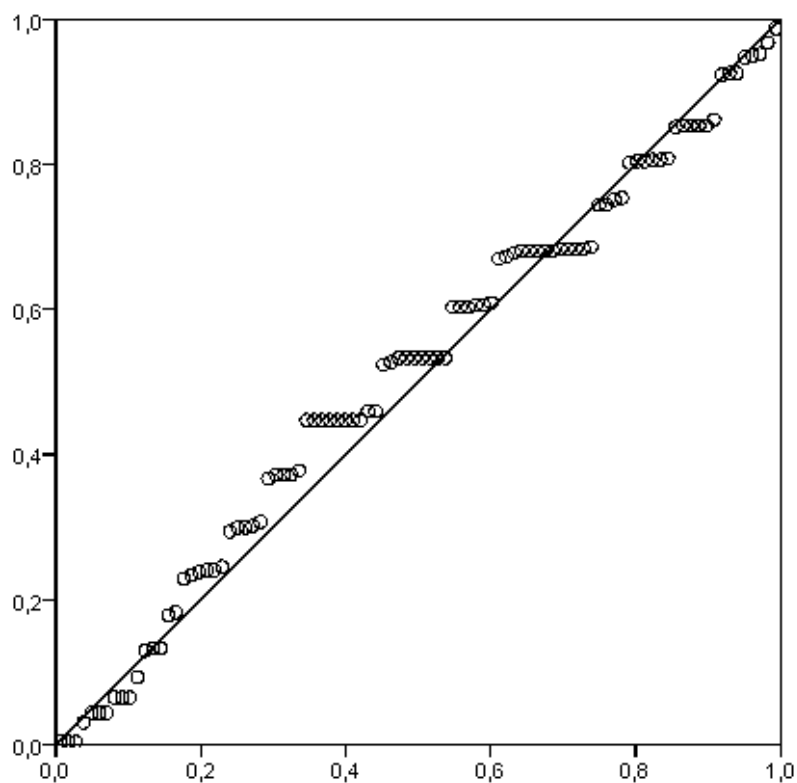
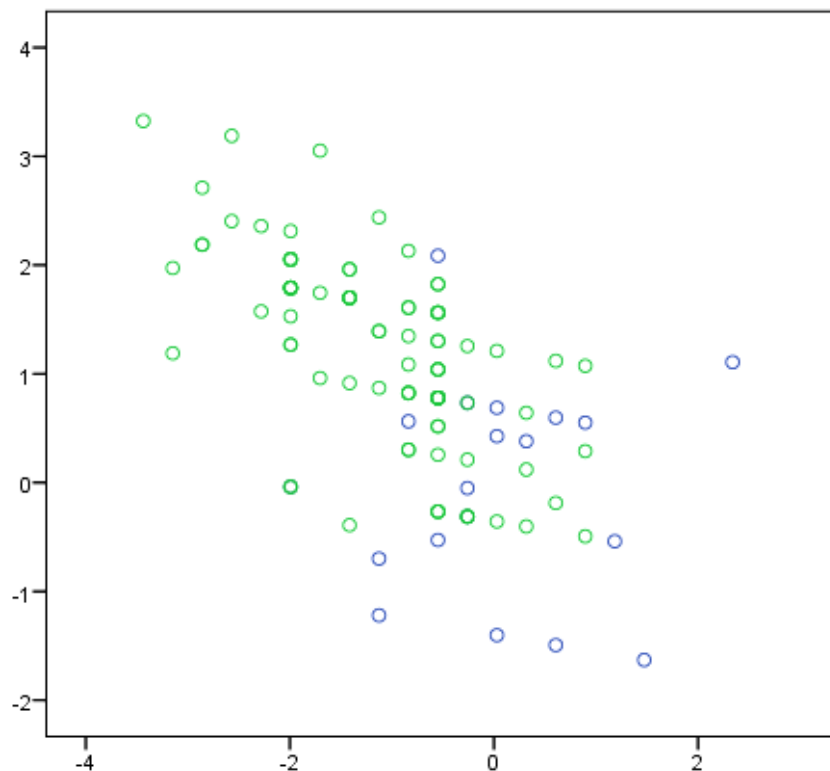


Gráfico L9

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6e – Entusiasmado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico L10

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Assustado e Baixo (1 e 2)

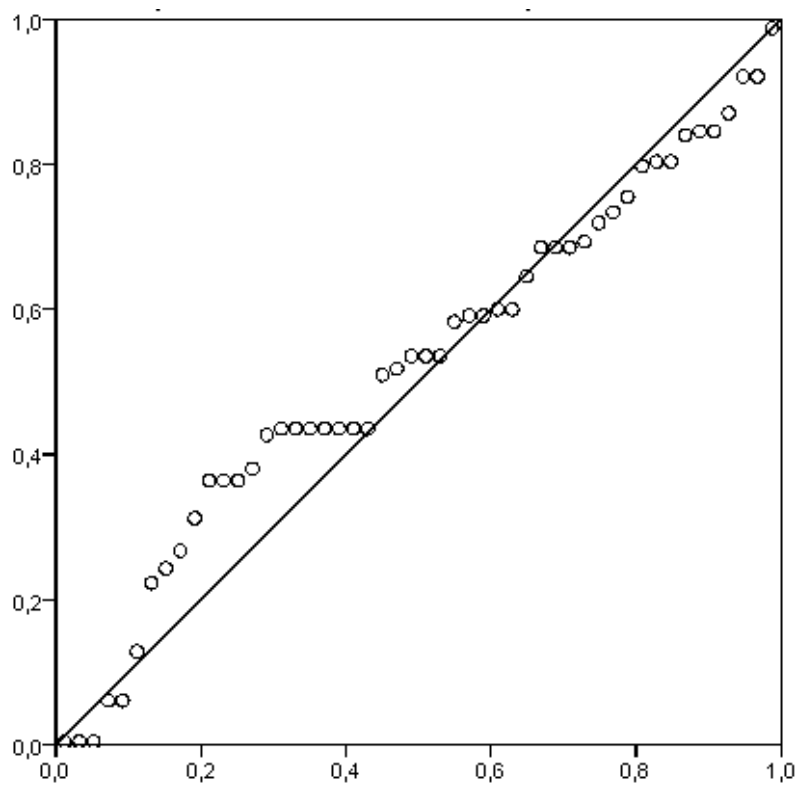


Gráfico L11

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Assustado e Alto (3, 4 e 5)

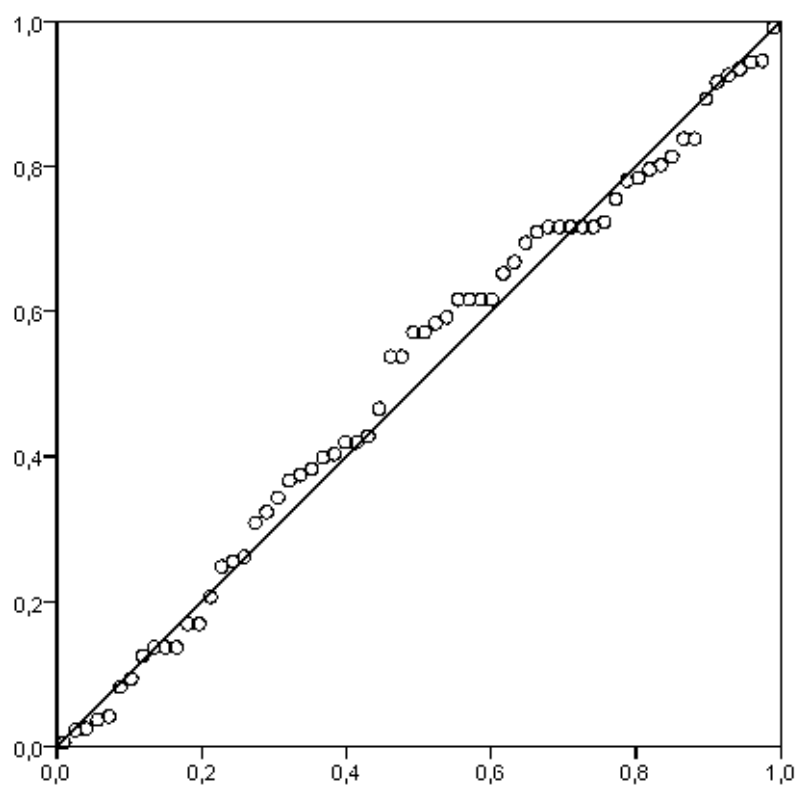
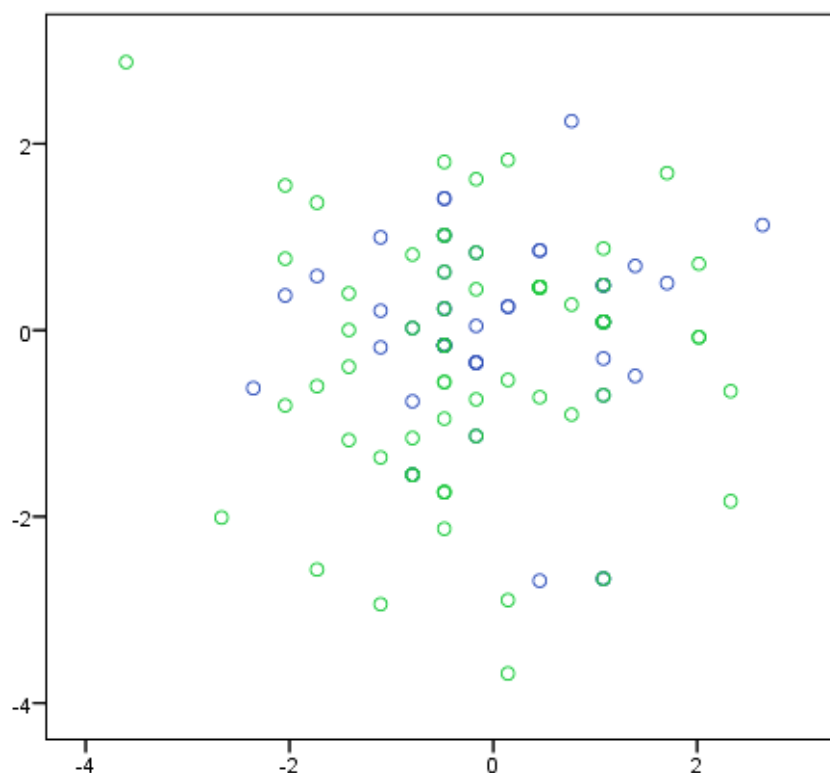


Gráfico L12

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6e – Assustado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico L13

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Chateado e Baixo (1 e 2)

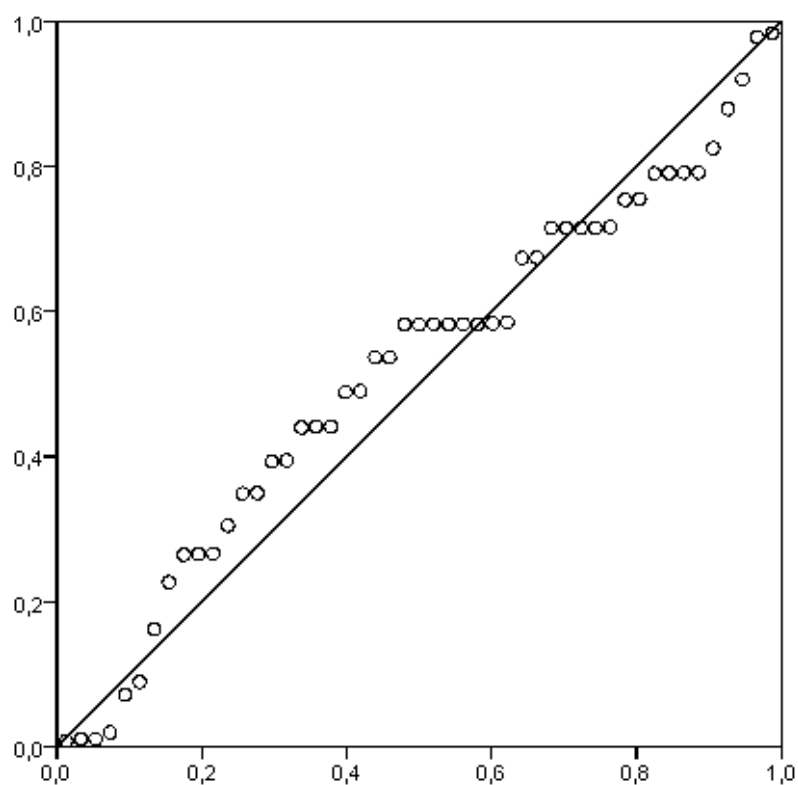


Gráfico L14

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Chateado e Alto (3, 4 e 5)

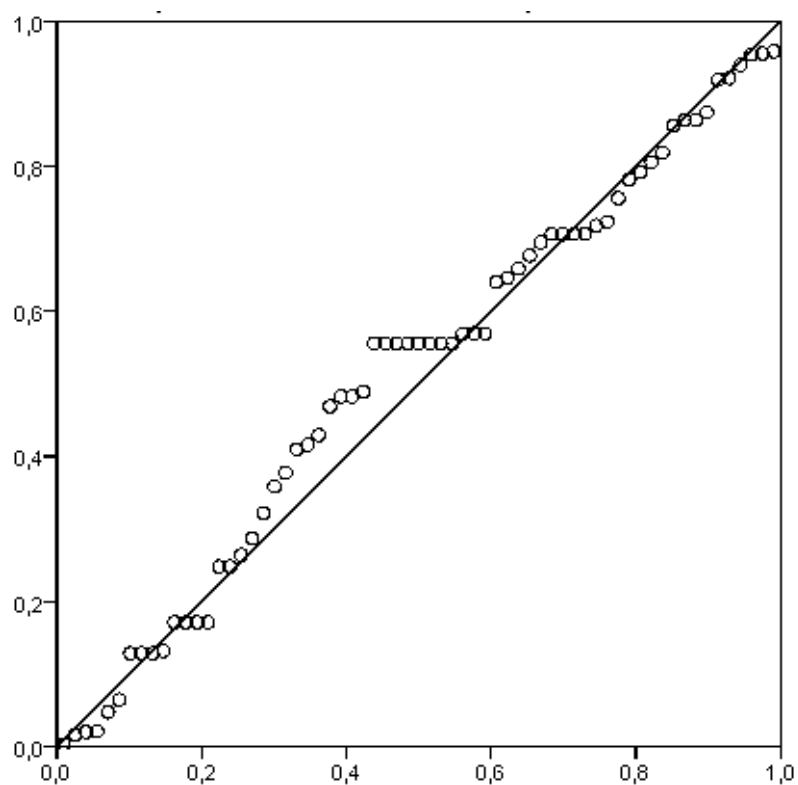
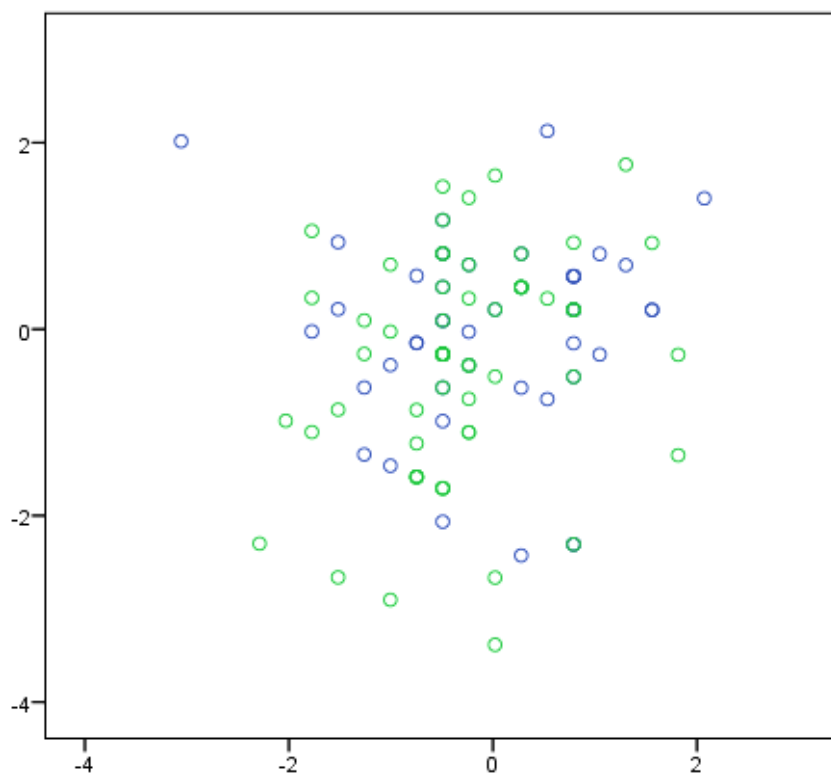


Gráfico L15

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6e – Chateado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Gráfico L16

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Desolado e Baixo (1 e 2)

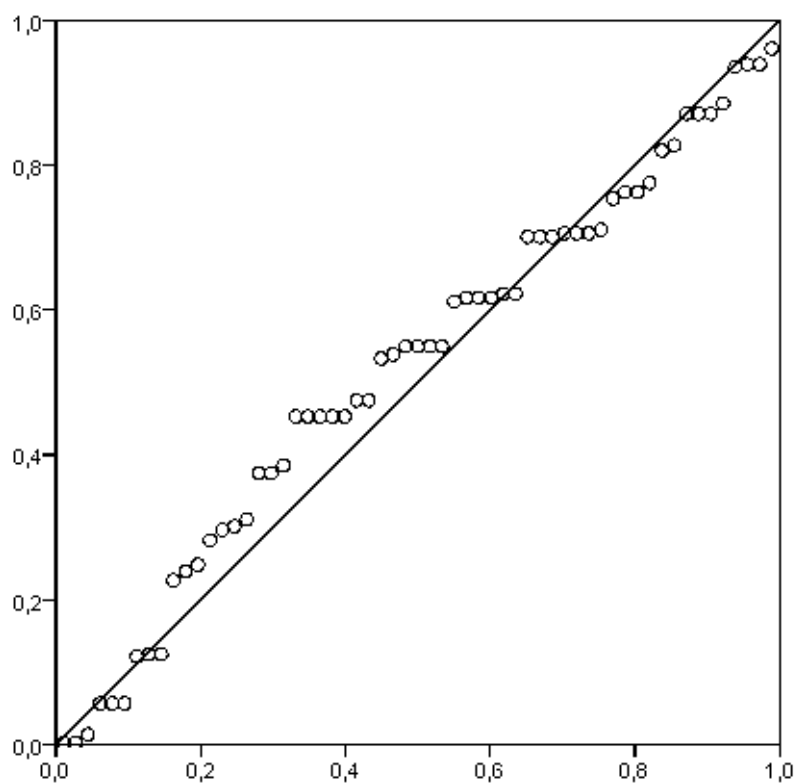


Gráfico L17

Gráfico p-plot para a Hipótese de Investigação 6e – Desolado e Alto (3, 4 e 5)

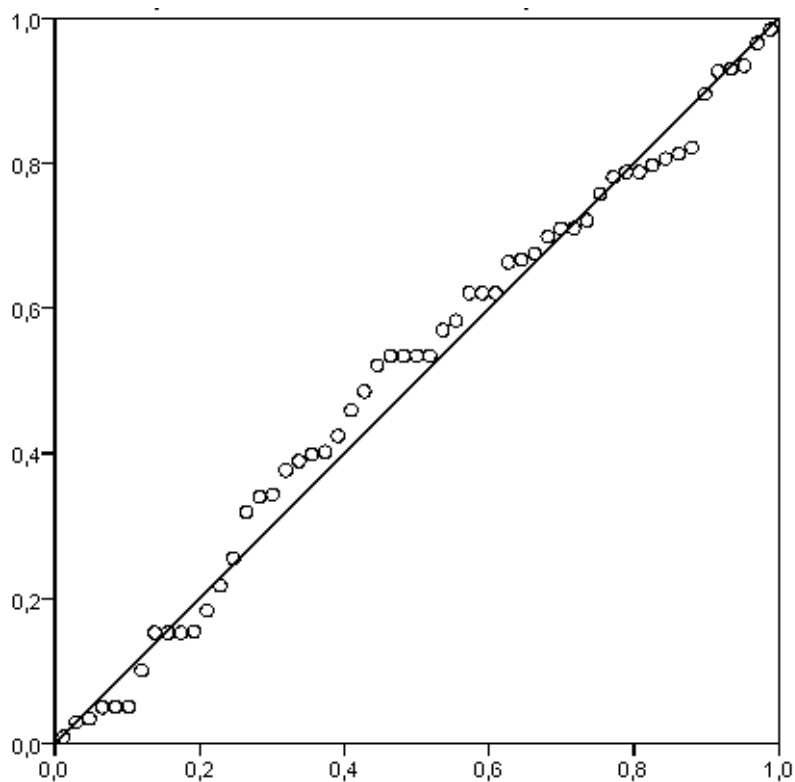
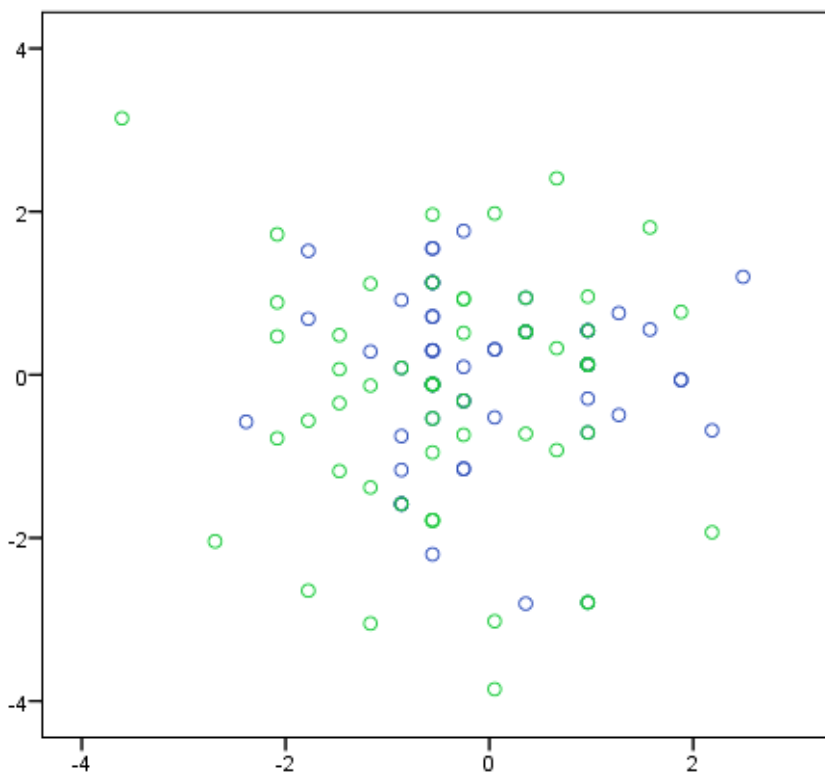


Gráfico L18

Gráfico scatterplot para a Hipótese de Investigação 6e – Desolado Baixo (1 e 2) e Alto (3, 4 e 5)



Legenda: A azul são assinalados os casos para Baixo (1 e 2) e a verde os casos para Alto (3,4 e 5)

Anexo M: Tabela M1 - Média e Desvio-Padrão dos resultados verificados com a moderação dos sentimentos – Excitado; Inspirado; Entusiasmado; Assustado; Chateado; Desolado.

Tabela M1

**Média e Desvio-Padrão dos resultados verificados com a moderação dos sentimentos –
Excitado; Inspirado; Entusiasmado; Assustado; Chateado; Desolado**

	Produto	Preço	Comunicação	Distribuição	Vendas	Desempenho
Excitado						
Média						
Baixo (1 e 2)	3,200	3,119	3,171	3,429	3,000	2,917
Alto (3, 4 e 5)	3,391	3,422	3,308	3,514	3,301	3,196
Desvio-Padrão						
Baixo (1 e 2)	0,955	0,782	0,985	0,819	0,832	1,164
Alto (3, 4 e 5)	0,932	0,882	0,959	0,833	0,848	0,944
Inspirado						
Média						
Baixo (1 e 2)	3,030	3,075	2,900	3,200	2,940	2,638
Alto (3, 4 e 5)	3,426	3,428	3,364	3,562	3,311	3,253
Desvio-Padrão						
Baixo (1 e 2)	0,989	0,925	1,068	0,791	0,908	1,034
Alto (3, 4 e 5)	0,913	0,849	0,922	0,826	0,827	0,951
Entusiasmado						
Média						
Baixo (1 e 2)	3,030	3,250	2,810	3,240	2,620	2,338
Alto (3, 4 e 5)	3,426	3,391	3,383	3,553	3,379	3,316
Desvio-Padrão						
Baixo (1 e 2)	1,159	1,000	1,061	0,955	0,885	1,113
Alto (3, 4 e 5)	0,870	0,841	0,913	0,792	0,784	0,875
Assustado						
Média						
Baixo (1 e 2)	3,424	3,380	3,360	3,576	3,308	3,285
Alto (3, 4 e 5)	3,303	3,355	3,222	3,438	3,197	3,035
Desvio-Padrão						
Baixo (1 e 2)	0,885	0,818	0,868	0,789	0,764	0,876
Alto (3, 4 e 5)	0,976	0,913	1,031	0,858	0,914	1,064
Chateado						
Média						
Baixo (1 e 2)	3,494	3,505	3,502	3,600	3,384	3,347
Alto (3, 4 e 5)	3,252	3,262	3,117	3,422	3,142	2,992
Desvio-Padrão						
Baixo (1 e 2)	0,867	0,801	0,885	0,916	0,892	0,935
Alto (3, 4 e 5)	0,977	0,909	0,990	0,752	0,808	1,010
Desolado						
Média						
Baixo (1 e 2)	3,464	3,432	3,454	3,566	3,366	3,292
Alto (3, 4 e 5)	3,240	3,295	3,098	3,425	3,116	2,986
Desvio-Padrão						
Baixo (1 e 2)	0,856	0,825	0,898	0,792	0,796	0,843
Alto (3, 4 e 5)	1,008	0,916	1,001	0,865	0,893	1,112