



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**TOMADA DE DECISÃO E RACIONALIDADE EM EMPRESAS DE PEQUENO
PORTE**

HIOLANDA SILVA CADETE VIEIRA

Bananeiras
Maio, 2025

HIOLANDA SILVA CADETE VIEIRA

**TOMADA DE DECISÃO E RACIONALIDADE EM EMPRESAS DE PEQUENO
PORTE**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientadora: Prof. Dr^a. Milene Felix de Almeida

Bananeiras
Maio, 2025

Catálogo na publicação

Seção de Catalogação e Classificação

V658t Vieira, Hiolanda Silva Cadete.

Tomada de decisão e racionalidade em empresas de
pequeno porte / Hiolanda Silva Cadete Vieira. -
Bananeiras, 2025.

27 f. : il.

Orientação: Milene Felix de Almeida.

TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Racionalidade. 2. Tomada de decisão. 3.

Empreendedorismo. I. Almeida, Milene Felix de. II.

Título.

UFPB/CCHSA/BSMSV

CDU 658.114 (043)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Hiolanda Silva Cadete Vieira

Trabalho: TOMADA DE DECISÃO E RACIONALIDADE EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Data de aprovação: 07/05/2025

Banca examinadora

Profª. Drª. Milene Felix de Almeida – Orientadora

Profª. MSc. Luciene Laranjeira Diniz – Avaliadora

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu sincero agradecimento por me permitir chegar até aqui. Concluir o curso de Administração é a realização de um sonho, construído com muito esforço, superações e fé. Agradeço também a Nossa Senhora, por sua proteção constante e pela paz que sempre me trouxe nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, Lucineide e Lindemberg, minha eterna gratidão. A dedicação, o amor e o sacrifício de vocês foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada renúncia feita por esse sonho estarão para sempre guardados no meu coração.

Ao meu irmão Gabriel, meu mais profundo agradecimento, desde o início, você esteve ao meu lado, me dando forças nos momentos difíceis, me incentivando com palavras de coragem e, acima de tudo, com gestos concretos de apoio que fizeram toda a diferença. Sua presença constante e seu cuidado foram essenciais para que eu não desistisse e seguisse firme até a realização deste sonho. Mais do que um irmão, você foi um verdadeiro alicerce nesta caminhada.

Ao meu querido esposo, Nathan Carlos, minha gratidão mais sincera. Desde o início desta trajetória, você esteve ao meu lado, com amor, paciência e generosidade. Obrigada por me apoiar em cada etapa, por me encorajar quando as forças pareciam faltar e por estar presente não só com palavras, mas com gestos concretos que tornaram possível a realização deste sonho. Sua presença foi luz nos momentos difíceis e alegria nos dias de conquista.

Agradeço com muito carinho a todos os meus familiares por estarem sempre ao meu lado com palavras de encorajamento, orações e gestos de apoio, sou grata por cada demonstração de amor e presença que me ajudaram a chegar até aqui.

Às amigas que caminharam comigo ao longo da graduação, meu sincero agradecimento. Compartilhar essa jornada com vocês tornou tudo mais leve, significativo e especial. As trocas, os aprendizados, a parceria nos desafios e a amizade construída foram fundamentais para que este ciclo se tornasse possível e memorável.

À minha orientadora, professora Milene Félix de Almeida, deixo meus mais sinceros agradecimentos. Sua orientação cuidadosa, paciência, dedicação e disponibilidade foram fundamentais para a realização deste trabalho. Sou profundamente grata pela confiança, pelos ensinamentos compartilhados e pelo apoio em cada etapa do processo, sua presença fez toda a diferença nesta caminhada acadêmica.

Aos empreendedores que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa, expresso minha profunda gratidão. A disponibilidade, a confiança e os valiosos relatos compartilhados foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Cada contribuição refletiu não apenas experiências de gestão, mas também histórias de coragem, esforço e superação que enriqueceram significativamente esta pesquisa.

RESUMO

Em um cenário marcado por constantes transformações e incertezas, a Tomada de Decisão se torna um desafio relevante para os empreendedores. Este trabalho tem como objetivo compreender a Tomada de Decisão em empresas de pequeno porte à luz da racionalidade. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo com empreendedores de empresas de pequeno porte localizadas em municípios do interior da Paraíba. A pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória, utilizando roteiro de entrevista semiestruturadas como instrumento de coleta de dados, aplicado a 12 empreendedores de diversos ramos. A análise dos dados foi conduzida por meio da Análise Temática, identificando dois padrões principais: decisões baseadas em informações e recursos limitados, e decisões influenciadas pelo tempo e por fatores externos. Os resultados revelam que, embora os empreendedores busquem agir de forma lógica e estratégica, suas decisões são condicionadas por limitações informacionais, financeiras e temporais, evidenciando a aplicação da racionalidade limitada. Conclui-se que o uso da racionalidade no processo decisório é essencial, ainda que ocorra de maneira adaptada às condições práticas do cotidiano, sendo indispensável para a sobrevivência e crescimento dos negócios.

Palavras-chave: Racionalidade; Tomada de decisão; Empreendedorismo.

ABSTRACT

In a scenario marked by constant transformations and uncertainties, decision-making becomes a relevant challenge for entrepreneurs. This study aims to understand decision-making in small businesses in light of rationality. To this end, a field study was conducted with entrepreneurs from small businesses located in municipalities in the interior of Paraíba. The research is qualitative in nature, with a descriptive and exploratory approach, using semi-structured interview scripts as a data collection instrument, applied to 12 entrepreneurs from different sectors. Data analysis was conducted through Thematic Analysis, identifying two main patterns: decisions based on limited information and resources, and decisions influenced by time and external factors. The results reveal that, although entrepreneurs seek to act logically and strategically, their decisions are conditioned by informational, financial and temporal limitations, evidencing the application of limited rationality. It is concluded that the use of rationality in the decision-making process is essential, even if it occurs in a way adapted to the practical conditions of everyday life, and is indispensable for the survival and growth of businesses.

Keywords: Rationality; Decision-making; Entrepreneurship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis, questões do roteiro e autores	13
Quadro 2 – Identificação dos empreendimentos	16
Quadro 3 – Variáveis e ideias iniciais	17
Quadro 4 – Trecho interessante dos entrevistados e códigos	24
Quadro 5 – Código e temas	25
Quadro 6 – Temas e temas revisados	25
Quadro 7 – Nomenclatura e definição dos temas	25
Quadro 8 – Temas, exemplos, interpretação dos dados e contribuição teórica	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Tomada de Decisão e racionalidade	11
3. MÉTODO	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21
APÊNDICES	23

1. INTRODUÇÃO

Tomar decisões é central na vida humana, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Especialmente no contexto dos empreendedores de pequeno porte, esse processo se torna ainda mais significativo visto que as decisões, em geral, são centralizadas no gestor, mas tem impacto significativo em todos os âmbitos da empresa. Assim, os empreendedores enfrentam diariamente situações que exigem escolhas rápidas, estratégicas e muitas vezes arriscadas, que impactam diretamente a continuidade e o sucesso de seus negócios. Dados e informações se revelam elementos importantes para o processo decisório (Gartner, 2010).

Para uma decisão ser tomada é necessário analisar as características da estrutura decisória e a incerteza, importância e urgência causada pela decisão (Brand; Silva, 2022). Nesse cenário, a Tomada de Decisão surge como uma atividade determinante, sendo influenciada por múltiplas variáveis, muitas vezes em contextos com pouco tempo disponível, recursos limitados, informações incompletas e constantes mudanças do mercado.

Portanto, existem diferentes modos de conduzir um processo de Tomada de Decisão, há situações nas quais adotar um modelo baseado em etapas bem estruturadas e definidas é a melhor alternativa (Fonseca; Pereira, 2000), noutras as decisões emergem por meio de processos do subconsciente que surgem como uma Intuição. Esses são dois modelos de decisão mais utilizados, mas destaca-se que existem outros. Ambos os modelos citados se utilizam da racionalidade, pois o que caracteriza o uso da racionalidade é o método de pensar e não a conclusão (Darcoso; Russo, 2011).

Portanto, a Racionalidade na Tomada de Decisão significa a capacidade de raciocinar, usar a razão (Dicionário, 2025), para escolher entre alternativas disponíveis, objetivando o resultado mais eficiente no momento da decisão. Nesse sentido, o uso da racionalidade limitada ganha relevância, e os fatores externos ao contexto da decisão tornam-se elementos fundamentais no processo decisório desses empreendedores.

Por outro lado, Simonsen (1994), ao analisar as ideias de (Herbert Simon, 2013), afirma que a racionalidade objetiva enfrenta limitações porque o indivíduo é influenciado por fatores como seus hábitos, valores, crenças pessoais e até mesmo por processos inconscientes. Em ambientes caracterizados pela incerteza e por rápidas transformações, como é o caso de muitos pequenos negócios, a racionalidade idealizada nem sempre é possível.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo compreender a Tomada de Decisão em empresas de pequeno porte à luz da racionalidade, na perspectiva de empreendedores de municípios do interior da Paraíba que atuam em contextos diversos e enfrentam desafios similares. O intuito foi de permitir uma análise aprofundada sobre os fatores que influenciam suas escolhas e sobre a forma como lidam com os obstáculos da gestão em seus respectivos negócios.

Esta pesquisa se justifica, primeiramente, pela relevância prática da Tomada de Decisão no cotidiano dos empreendedores, que precisam constantemente decidir sobre questões diversas nas organizações, e muitas das situações sem todas as informações necessárias. A forma como esses empreendedores decidem influencia diretamente o desempenho e a sobrevivência de seus empreendimentos, tornando-se um aspecto essencial a ser compreendido e valorizado.

Além disso, embora a racionalidade seja amplamente abordada em estudos sobre gestão, há uma lacuna significativa nas pesquisas que analisam sua aplicação no contexto dos pequenos negócios. Os estudos geralmente concentram-se em grandes empresas, ignorando os desafios enfrentados por empreendedores de menor porte, que operam com recursos escassos e sob pressão constante. A pesquisa também se justifica por buscar dar visibilidade à realidade de empreendedores locais, destacando como suas experiências, estratégias e limitações moldam as decisões empresariais.

Em termos estruturais, este trabalho se inicia com esta seção introdutória. Em seguida, o referencial teórico que embasou o trabalho é apresentado. A terceira seção destaca o método utilizado, especificando aspectos relacionados ao tipo de pesquisa, instrumento, sujeitos pesquisados, variáveis do estudo e técnica de análise de dados. A quarta seção evidencia a análise e discussão dos resultados e, por fim, são apresentadas as conclusões do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tomada de Decisão e Racionalidade

A Tomada de Decisão é um processo essencial na gestão organizacional, pois impacta diretamente na produtividade e nos resultados organizacionais. A todo o momento, em qualquer tipo de organização, uma decisão precisa ser tomada e, para tanto, são necessárias informações consistentes. Em geral uma decisão surge a partir da percepção de um problema, sendo necessário passar por um processo de reflexão sobre as possíveis alternativas, vislumbrando o resultado mais efetivo. Todo este processo de escolher o caminho mais adequado faz parte do processo de Tomada de Decisão (Rezende, 2002).

No dia a dia o decisor sempre irá se deparar com problemas e precisa encontrar as possíveis soluções, que podem ser simples, complexas, específicas ou estratégicas, e suas consequências poderão se apresentar de imediato, a curto ou a longo prazo (Gomes; Gomes, 2019). Dessa forma, sempre haverá situações diversas nas quais o decisor precisa encontrar a melhor alternativa dentre as disponíveis a serem tomadas.

Assim, o processo de Tomada de Decisão é complexo, pois além de envolver fatores racionais, também envolve fatores emocionais. Com o avanço dos estudos em Neurociência, espera-se obter respostas para algumas indagações, como: como e por que as emoções impactam o processo de tomada de decisão? Como o comportamento do tomador de decisão pode se desviar do ponto ótimo? Como e quando as pessoas são capazes de controlar o seu processo de tomada de decisão? (Cesar *et al.*, 2009, p. 2). A interação entre fatores racionais e emocionais pode tornar a Tomada de Decisão ainda mais desafiadora, pois as emoções podem afetar o comportamento dos decisores, desviando-os do ponto ótimo.

Além disso, para ser bem-sucedido o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento, mas também deve saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado, obtendo retornos significativos de seus investimentos. Isso significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio. Dessa forma, a capacidade de tomar boas decisões é essencial para o sucesso do empreendedor e, conseqüentemente, para a organização (Chiavaneto, 2007).

No contexto organizacional, o processo de tomada de decisão, apesar de parecer simples, ganha contornos muito específicos. E, com o avanço do mundo moderno, a complexidade tem aumentado devido a rápida mudança que ocorre em todos os setores diariamente e pela abrangência da consequência da tomada de decisão. Os objetivos da empresa também precisam ser considerados nesse processo, mas, muito além da produtividade e lucratividade essa decisão deve incluir também o bem estar dos colaboradores, a responsabilidade social e ambiental (Almeida; Freitas; Souza, 2011). Isso é necessário, posto que a maioria das decisões tem implicações sobre várias esferas das organizações.

Assim, a Tomada Decisão envolve escolhas que afetam não apenas o próprio decisor, mas também outras pessoas pelas quais o decisor está tomando decisão. Desta forma, influências e escolhas não impactam apenas quem as toma, gerando, assim, um impacto social (Montanari; Rancan, 2013; Palhke; Stasser; Vieder, 2015).

Por outro lado, é importante destacar que na maioria das vezes o gestor toma decisões sem ter as condições ditas ideias, especialmente em cenários de incerteza. As decisões em condições de incerteza acontecem quando o tomador de decisão não possui informações suficientes para avaliar a situação, determinar a melhor escolha ou prever os possíveis impactos de sua decisão. Estas condições podem ocorrer devido aos seguintes fatores: excesso de variáveis em uma determinada situação; poucas variáveis, mas pouco conhecimento sobre elas; variáveis demais e falta de conhecimentos sobre elas (Moritz; Pereira, 2006). A incerteza pode ser entendida como “uma situação na qual os agentes não sabem sobre os estados futuros de um sistema” e, ainda, apresenta a ideia de que quanto mais longo o horizonte de tempo do contrato, maior o nível de incerteza (Nóbrega, 2024, p. 62).

Assim, como visto anteriormente a definição de decisão envolve uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos (Cassaro, 2001). Diante dessa complexidade, diversos modelos foram desenvolvidos para orientar a Tomada de Decisão dentro das organizações, sendo cada um deles relacionado a uma situação específica. A utilização de modelos de Tomada de Decisão possibilita aos gestores compreenderem a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse contexto (Lousada; Valentim, 2011).

Alguns enfoques consideram aspectos subjetivos, como emoções e intuição, enquanto outros adotam uma perspectiva mais estruturada e sistemática. Entre os modelos teóricos, destaca-se o modelo racional desenvolvido inicialmente por Simon, Marsh e Cvest (1957), que afirmam que a Tomada de Decisão é um processo voltado para objetivos e guiado por problemas. Nesse modelo, as escolhas seguem normas e rotinas, permitindo que a organização atue de forma estruturada e racional (Choo, 2006). Sendo assim, a racionalidade na Tomada de Decisão não é plena, mas sim influenciada pelo contexto e pelas limitações humanas de forma particular de cada organização.

Nesse sentido, o conceito de racionalidade limitada surge como uma lente fundamental para interpretar o processo decisório, reconhecendo que os gestores não dispõem de todas as informações nem do tempo necessário para analisar todas as alternativas de forma completa e racional (Roldão; Hanoff, 2021). Dessa forma, os gestores não conseguem decidir totalmente de forma racional em todas as ocasiões, porque enfrentam limitações como falta de tempo, recursos ou acesso a todas as informações.

A racionalidade ocorre apenas de forma limitada, pois a mente humana, que utiliza métodos heurísticos para efetuar o reconhecimento, a busca e a seleção de informação, apresenta capacidade limitada de processar informação (Simon, 1957). Diante disso, as pessoas tentam agir de forma racional, mas dentro das limitações do próprio cérebro.

Dessa forma, embora os modelos racionais geralmente prescrevam uma resposta consistente, muitas vezes as decisões são inconsistentes com as informações fornecidas aos tomadores de decisão (Wang; Feng; Keller, 2013; Keller; Wang, 2016). Na psicologia cognitiva, sugere-se que a racionalidade e a intuição são dois sistemas coexistentes de processamento de informações que interagem, mas permanecem independentes no cérebro humano (Garcia; Rajo, 2020). A partir das discussões apresentadas até o momento, verifica-se o quão relevante é a capacidade de tomar decisão de um gestor, e o quanto isso pode impactar em diferentes esferas organizacionais. Isso se evidencia muito claramente na pesquisa de campo, a qual tem na seção seguinte a sua especificação do método adotado.

3. MÉTODO

Para cumprir o objetivo proposto, o estudo utilizou uma abordagem qualitativa (Padanov; Freitas, 2013), e pode ser caracterizada com uma pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa qualitativa procura aprofundar a compreensão de problemas, de pessoas e de relacionamentos, abrindo perspectivas para estudos posteriores. Visa entender os significados atribuídos aos fenômenos sociais, por meio de uma análise detalhada e contextualizada (Bogdon; Biklen, 1994). Assim, o presente estudo teve como objetivo compreender a Tomada de Decisão em empresas de pequeno porte à luz da racionalidade.

Para a obtenção dos dados foi realizada uma pesquisa de campo, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado como técnica de coleta, que permitiu aos participantes expressar suas experiências e percepções de forma O roteiro foi aplicado com 12 empreendedores, os quais participaram da entrevista de forma on-line, por meio da plataforma Google Meet. Os participantes foram selecionados pelo critério de acessibilidade, e pertencentes aos seguintes municípios do interior da Paraíba: Areia, Remígio, Solânea e Belém. Ao todo, foram 3 horas e 24 minutos de entrevistas, com duração média variando entre 13 e 23 minutos. A transcrição resultou em 23 páginas, formatadas em fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento entre linhas simples (1,0) e margens 2,5.

Os entrevistados atuam em segmentos diversos, e essa diversidade de perfis e experiências contribuiu para uma compreensão mais rica e contextualizada sobre os desafios enfrentados pelos empreendedores na tomada de decisão, especialmente em cenários marcados por incertezas e limitações de informação.

O Quadro 1 apresenta as variáveis e questões utilizadas no roteiro de entrevista, bem como os autores que embasaram cada uma delas. As variáveis definidas para este estudo incluem: a caracterização dos empreendimentos e dos empreendedores, o processo de Tomada de Decisão à luz da racionalidade, e os impactos decorrentes dessas decisões. As perguntas do roteiro foram elaboradas com base nas abordagens teóricas discutidas ao longo do trabalho, buscando uma conexão direta com os autores que tratam do processo decisório sob a ótica da racionalidade e de suas consequências.

Quadro 1 – Variáveis, questões do roteiro e autores

Variável	Questão	Autor	Ano
Caracterização dos empreendimentos e dos empreendedores	Quando seu empreendimento surgiu?		
	O que te levou a empreender?		
	Há quanto tempo você atua como empreendedor?		
	Qual o nome do seu empreendimento?		
	Qual o ramo da sua atividade?		
	Você possui funcionários? Se sim, quantos?		
	Qual seu grau de instrução?		
Tomada de decisão	Como você toma decisões no contexto atual de mudanças	Almeida, Freitas; Souza	2011

	rápidas e constantes? Explique.		
	As decisões que você toma são sempre refletidas ou em algumas situações, você usa sua intuição?	Garcia; Rajo	2020
	Você já passou por uma situação em que não todas as informações necessárias para tomar uma decisão? Como procedeu?	Simon	1957
	Você já vivenciou uma situação em que teve dificuldades para tomar uma decisão? Explique.	Roldão; Hanoff	2021
	Você já tomou uma decisão rápida, sem analisar muito a situação? Como foi o resultado?	Rezende	2002
Impactos da tomada de decisão	Em sua experiência, quais são os desafios na Tomada de Decisão no dia a dia do seu negócio?	Gomes; Gomes	2019
	O que você faz quando precisa tomar uma decisão sem ter todas as informações necessárias?	Roldão; Hanoff	2021
	Você acredita que a forma como você toma decisão influencia os resultados de sua empresa?	Nóbrega	2024
	Você já tomou uma decisão sem saber se daria certo e, no final, foi algo muito positivo? Pode contar essa história?	Moritz; Pereira	2006
	Como você age quando não tem certeza do que pode acontecer como resultado da decisão que você tomou?	Cesar	2009

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A coleta de dados foi realizada nos meses de março e abril de 2025. Para orientar a coleta, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE A). As entrevistas foram gravadas no momento de sua realização e, posteriormente, transcritas, permitindo a organização e análise sistemática dos dados obtidos.

Para melhor orientar a análise, as transcrições foram organizadas de maneira estruturada, possibilitando uma interpretação mais sistemática e coerente do material. Para a identificação dos entrevistados, utilizou-se a letra “E”, acompanhada de dois números: o **primeiro** indicava o número atribuído ao entrevistado e o **segundo** correspondia à ordem da pergunta respondida. Esse sistema de codificação permitiu uma melhor sistematização das respostas e facilitou a interpretação dos dados no processo de análise.

Assim, a análise dos resultados foi conduzida a partir das respostas obtidas nas entrevistas, empregando-se a estratégia da Análise Temática (AT), empregada para destacar as ideias centrais e as percepções dos participantes a respeito do fenômeno investigado, favorecendo uma compreensão aprofundada dos dados obtidos (Braun; Clarke, 2006; SOUZA, 2019; Rosa; Mackedanz, 2021). A finalidade desta abordagem foi analisar os dados qualitativos para compreender o processo de Tomada de Decisão dos empreendedores, considerando a influência da racionalidade em diferentes contextos. Nesse processo, a flexibilidade é essencial, já que a Análise Temática requer um movimento contínuo entre o conjunto de dados, os fragmentos codificados e a construção da análise com base nesses trechos (Souza, 2019).

O processo de análise seguiu seis fases: familiarização com os dados, geração de códigos, busca e revisão de temas, definição e nomeação dos temas e, por fim, produção do relatório. Em todas as etapas, manteve-se a flexibilidade, característica central da pesquisa qualitativa, essencial para aprofundar a compreensão das questões investigadas (Patton, 2015).

A etapa de **Familiarização com os dados** consistiu na transcrição e revisão das respostas dos entrevistados, envolvendo uma leitura atenta para se aproximar do conteúdo e registrar observações e ideias iniciais. Em seguida, na fase de **Codificação**, foram identificados os trechos mais relevantes das respostas dos empreendedores, agrupando aqueles que tratavam de assuntos semelhantes. Cada grupo de ideias recebeu um código específico, nomeado de acordo com a similaridade entre os conteúdos analisados. Contudo o Quadro 4 (APÊNDICE B) apresenta trechos das entrevistas, classificados segundo diferentes códigos relacionados às decisões tomadas pelos empreendedores. Os códigos identificados foram: Decisões sem todas as informações, Decisões diante de mudanças constantes, Decisões refletidas ou intuitivas, Racionalidade limitada, Desafios na tomada de decisão, Influência das decisões e Pressão de tempo. Esses códigos organizaram o material de forma a orientar a próxima etapa da análise, possibilitando a formação de temas mais amplos e representativos do processo decisório dos participantes.

Na etapa de **Geração de Temas**, os códigos selecionados são transformados em temas, ou seja, os padrões recorrentes nas respostas dos entrevistados são organizados de forma a atribuir um nome mais representativo a essas repetições. Nesse processo, alguns códigos podem ser agrupados, gerando temas mais amplos. No Quadro 5 (APÊNDICE C), cinco códigos foram condensados em três temas, pois apresentavam interconexões claras entre si. Esse processo é seguido pela **Revisão dos Temas**, ilustrada no Quadro 6 (APÊNDICE D), no qual os temas gerados são avaliados para garantir que refletem corretamente os dados observados. Caso necessário, os temas são reescritos para se tornarem mais claros e precisos.

A próxima fase, chamada **Nomenclatura dos Temas**, consiste em conferir se a denominação dos temas é a mais adequada e se consegue expressar com clareza o conteúdo que ele representa. Para isso, faz-se uma análise cuidadosa, e, quando necessário, os nomes são ajustados para garantir uma maior compreensão. O Quadro 7 (APÊNDICE E) mostra esse estágio, no qual se confirma que os temas não precisaram de modificações, pois já estavam suficientemente concisos e representativos.

A última etapa envolve a **Apresentação dos Temas e Análise**, onde os resultados da análise são apresentados de forma a alcançar o objetivo principal da pesquisa. Nessa fase, os temas são organizados e interpretados de maneira a se conectar com as descobertas feitas,

refletindo o propósito do estudo. Exemplos de dados e contribuições teóricas são utilizados para tornar a compreensão de cada tema mais claro e acessível.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta e discute os resultados da análise das entrevistas realizadas com empreendedores, com o objetivo de compreender como se dá o processo de Tomada de Decisão em seus negócios. Destacam-se os principais achados obtidos a partir da análise temática, e a organização dos dados envolveu a seleção de trechos significativos das falas dos entrevistados, integrados às contribuições teóricas que fundamentam os padrões e temas extraídos, permitindo uma visão mais clara e fundamentada sobre o fenômeno estudado. As informações foram dispostas de maneira clara e objetiva, facilitando a compreensão da dinâmica decisória dos empreendedores.

O Quadro 2 apresenta um panorama geral dos empreendedores entrevistados, contendo informações como: identificação do entrevistado, ramo de atuação, ano de início do empreendimento, número de funcionários e formação acadêmica. Estes dados introdutórios auxiliam na compreensão das particularidades de cada negócio e permitem uma melhor contextualização dos resultados. A diversidade de ramos, o tempo de atuação e o nível de escolaridade dos participantes contribuem para enriquecer a análise, mostrando como diferentes perfis de empreendedores lidam com os desafios e limitações no momento da Tomada de Decisão.

Quadro 2 – Identificação dos empreendimentos e dos empreendedores

Identificação dos entrevistados	Ramo de atuação	Quando surgiu o empreendimento	Número de funcionários	Formação acadêmica
E.1	Variedades	2013	1	Ensino Médio
E.2	Produtos naturais	2024	0	Bacharelado em Administração
E.3	Estética avançada	2024	0	Pós-graduada em Enfermagem Estética
E.4	Semijoias	2017	2	Bacharelado em zootecnia
E.5	Variedades	2013	1	Ensino superior incompleto
E.6	Designer de sobancelhas	2023	0	Bacharelado em Agronomia
E.7	Produtos artesanais	2018	0	Ensino médio
E.8	Comércio de cereais e grão	2024	0	Graduação em administração
E.9	Varejo de cosméticos	2015	0	Técnico em Nutrição e Graduada em Administração
E.10	Decoração	2022	0	Ensino superior incompleto
E.11	Cabelereira	2015	0	Pedagogia
E.12	Serviços de maquiagem e beleza	2012	10	Ensino superior incompleto

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Quadro 2 destaca que os empreendimentos surgiram entre os anos de 2012 e 2024, e apenas três empreendedores possuem funcionários atuando em seus negócios. Quanto à formação acadêmica, sete pesquisados possuem ensino superior, três possuem ensino superior incompleto e dois possuem ensino médio, evidenciando a preocupação com a sua qualificação. Estas informações de caracterização servem de base para compreender o contexto das decisões tomadas, especialmente questões relacionadas à falta de tempo, informações limitadas e as mudanças imediatas, e como isso impacta na Tomada de Decisão.

A partir das demais questões do roteiro de entrevista, foi possível observar como os empreendedores utilizam sua experiência e conhecimento para tomar decisões fundamentadas, visando otimizar o desempenho e o sucesso de seus empreendimentos. O Quadro 3 apresenta as variáveis identificadas durante as respostas dos entrevistados e as ideias iniciais que foram refinadas posteriormente, destacando a forma como a racionalidade é aplicada nas escolhas estratégicas do dia a dia desses empreendimentos.

Quadro 3 – Variáveis e ideias iniciais

Variável	Ideias Iniciais
Identificação dos empreendimentos	Principais características dos empreendedores e seus negócios
Tomada de Decisão e Racionalidade	Falta de tempo Falta de recursos Mudanças imediatas Fatores emocionais Informações limitadas Análise antes de decidir Decisões constantes
Impactos da Tomada de Decisão	Tempo limitado Falta de adaptação ao mercado Perda de oportunidades Conflitos internos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Dando continuidade à análise dos dados, a sistematização do Quadro 8 (APÊNDICE F) apresenta de forma detalhada, que a pesquisa permitiu evidenciar dois padrões relacionados à Tomada de Decisão e a racionalidade dos empreendedores entrevistados: “decisões baseadas em informação e recursos limitados”, e “influência do tempo e dos fatores externos cotidianamente”. É com base neles que o restante desta seção é conduzida.

Nesse sentido, o primeiro padrão evidenciado **Decisões baseadas em informação e recursos limitados**, destaca um contexto em que as decisões são tomadas de forma recorrente por estes empreendedores com poucas informações e limitação em relação aos recursos para colocar em prática a escolha realizada. Os pesquisados relatam situações nas quais precisaram se adaptar, a exemplo da pandemia que requereu decisões importantes sem a certeza de que seus resultados seriam positivos, e mesmo sem as condições ideais para tomar a decisão, elas foram fundamentais para o crescimento dos negócios.

Assim, os trechos a seguir evidenciam que a falta de recursos financeiros, a dificuldade de implementar novas ideias e os impactos de situações inesperadas, como a pandemia, obrigaram os empreendedores a ajustar seus planos rapidamente e a reavaliar suas estratégias.

“Implementar as redes sociais foi uma decisão muito difícil e que, na pandemia, fomos praticamente obrigados a tomar. As vendas online ajudaram a manter o negócio ativo e a não parar 100%. Hoje, percebo que essa decisão, que inicialmente parecia

arriscada, foi impulsionadora, pois tornou-se um dos maiores impulsos para o nosso crescimento” (E.1).

Em 2024 atendia na minha clínica, que fica afastada do centro da cidade, e, na metade desse mesmo ano decidi fazer uma parceria e atender em uma clínica mais central, com mais visibilidade. No começo, a decisão foi difícil, sem saber se daria certo. Hoje, vejo que foi [uma decisão] muito positiva” (E.2).

“Quando saímos no mundo para formar um grupo de revendedoras Rekinte, e hoje, graças a Deus, são mais de 200 mulheres vendendo a nossa marca ” (E.3).

Os trechos mostram que, de fato, os empreendedores tomam suas decisões muitas vezes sem todas as informações necessárias e adicionalmente com recursos limitados, o que gera certa insegurança, mas que não é capaz de impedir que a decisão seja tomada, sobretudo porque eles reconhecem a relevância para o crescimento dos empreendimentos. Esses achados refletem o conceito de Racionalidade Limitadas, conforme apontado por (Gomes, 2019) no qual os empreendedores tomam decisões com base nas informações disponíveis naquele momento de análise, sem todas as variáveis desejadas ou a segurança de um resultado positivo.

Esse tipo de situação, é muito típico dos empreendedores (Chiavaneto, 2007) que além de iniciar o negócio, precisam ter habilidade em tomar decisões consistentes para garantir a continuidade e crescimento dos empreendimentos. Essas decisões, muitas vezes baseadas em recursos limitados e em uma análise rápida das informações disponíveis, podem, ao longo do tempo, resultar em grandes avanços e adaptação ao ambiente de negócios.

Em relação aos recursos limitados para a Tomada de Decisão apontada pelos pesquisados, destacam-se: restrições financeiras, falta de tempo e acesso limitado a informações estratégicas. Por este motivo, os empreendedores recorrem a uma análise racional para priorizar ações que sejam viáveis e sustentáveis, buscando sempre minimizar riscos e aproveitar as oportunidades dentro de suas possibilidades.

“Sou muito curiosa vou atrás de quem puder e até onde puder, para entender melhor o cenário antes de proceder” (E.10.12).

O segundo padrão observado diz respeito a “**Influência do tempo e dos fatores externos cotidianamente**” no processo decisório. Assim, foi possível identificar que as mudanças repentinas do mercado, as oscilações econômicas e as pressões externas exigem que os empreendedores tomem decisões rápidas e adaptativas, sempre avaliando racionalmente as alternativas possíveis.

“A falta de recursos às vezes nos impede de implementar ideias novas e produtos inovadores [...] além do comércio estar bastante escasso ultimamente” (E.4).

“Eu penso que decisões bem fundamentadas tendem a levar a resultados melhores” (E.5).

Algum tempo atrás, eu tive a ideia de expandir meu empreendimento, abrir outra unidade em outra cidade, e assim fiz. Estava tudo dando certo, embora fosse difícil conciliar os dois negócios. Porém, com a chegada da pandemia, tive que tomar a decisão de fechar uma das unidades” (E.6).

“Avaliar os riscos envolvidos e estar preparado para ajustar o necessário; sempre busco aprender com a experiência vivida e até mesmo buscar conselhos com quem já passou por situações semelhantes, para evitar problemas maiores” (E.7).

Os trechos destacados exemplificam as influências externas sofridas pelos empreendimentos e a pressão do tempo que refletem diretamente nas decisões a serem tomadas, certamente a partir de um olhar atento do empreendedor para perceber que tais fatores solicitam uma mudança de postura por meio de uma decisão. Estes aspectos citados vão ao encontro das ideias de Roldão e (Hanoff, 2021) no que se refere ao uso da racionalidade limitada, pelo fato de evidenciarem como os empreendedores tomam decisões com base na sua racionalidade, mas que é limitada por fatores que não se tem total domínio.

Neste ponto, também é importante destacar a interação entre Racionalidade e Intuição (Garcia; Rajo, 2020), pois naturalmente em situações de incerteza ou pressões externas, os empreendedores recorrem à Intuição para tomar decisões. Conforme discutido anteriormente, a Intuição se configura como uma forma de tomar decisão que também se pauta na racionalidade (Darcoso; Russo, 2011), contudo isso ocorre por meio de processos inconscientes e que são alimentados pelas experiências vividas pelo decisor.

De fato, nem todas as decisões podem e devem ser tomadas com base em uma abordagem mais analítica e descritiva, visto que a complexidade do ambiente organizacional limita a aplicação dos modelos tradicionais de tomada de decisão, forçando os empreendedores a buscar soluções rápidas e baseadas em suas percepções e experiências (March; Simon, 1958). Ao mesmo tempo, o empreendedor precisa ter ciência que cada situação demandará formas diferentes de tomar decisão, não podendo ter aversão à imprevisibilidade já que isso é uma constante no ambiente empresarial e demanda ações que minimizem os riscos em um ambiente incerto (Fagundes; Lunkes; Schnorrenberger, 2018).

Por fim, com base na análise das entrevistas realizadas com os empreendedores pesquisados, é possível afirmar que o processo de Tomada de Decisão deles é fortemente guiado pela Racionalidade, mas não de forma plena ou idealizada. Pelo contrário, ela se apresenta de forma prática e adaptada às condições reais do cotidiano empresarial.

Assim, os dois padrões encontrados na Tomada de Decisão dos empreendedores pesquisados, mostram que embora eles busquem agir de maneira lógica e estratégica, suas escolhas são inevitavelmente condicionadas por fatores como falta de tempo, escassez de recursos financeiros, mudanças inesperadas no mercado e pressões externas. Isso significa que suas decisões não são tomadas de forma aleatória ou impulsiva. Existe, sim, uma análise, uma ponderação e uma tentativa de escolher o melhor caminho dentro das possibilidades existentes. Mesmo diante de limitações, os empreendedores se esforçam para agir racionalmente, buscando minimizar riscos e maximizar oportunidades. Essa postura confirma a presença da chamada Racionalidade Limitada, conceito que reconhece as limitações que os indivíduos têm em relação ao acesso a informações e também de tempo suficiente para avaliar todas as alternativas de maneira ideal.

Assim, os resultados encontrados demonstram que a racionalidade é, de fato, essencial no processo decisório dos empreendedores. No entanto, ela é aplicada dentro de um contexto de restrições e pressões constantes, o que torna suas decisões mais realistas e adaptativas, moldadas pelas circunstâncias que enfrentam em seus ambientes de negócios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender a Tomada de Decisão em empresas de pequeno porte à luz da racionalidade, para tanto foi realizada pesquisa de campo com empreendedores de municípios do interior da Paraíba. A partir de entrevistas com 12 empreendedores de diferentes setores, foi possível identificar os desafios enfrentados em suas decisões cotidianas, especialmente em contextos marcados por falta de informações disponíveis, escassez de recursos e pressões de tempo.

A análise evidenciou dois padrões principais no comportamento decisório desses empreendedores: o primeiro, relacionado à Tomada de Decisão com base nas informações disponíveis e nos recursos limitados; e o segundo, referente à influência direta do tempo e de fatores externos sobre suas escolhas. Tais padrões demonstram a presença da racionalidade limitada, que se caracteriza pelo esforço em tomar decisões conscientes e fundamentadas, mesmo sem acesso completo às condições ideais. Além disso, constatou-se que embora o processo decisório nesses pequenos empreendimentos seja influenciado por limitações estruturais e operacionais, os empreendedores ainda buscam aplicar critérios racionais ao escolherem suas ações. Eles ponderam riscos, avaliam oportunidades e aprendem com experiências anteriores, o que reforça uma racionalidade prática, ajustada ao cotidiano e à realidade de seus negócios.

A racionalidade, portanto, mostra-se um recurso essencial e constantemente mobilizado por esses empreendedores, que lidam com múltiplas demandas ao mesmo tempo em que precisam garantir a continuidade e sustentabilidade de seus empreendimentos. Mesmo diante das limitações, o esforço em decidir com consciência e estratégia foi evidenciado ao longo das falas, demonstrando que a racionalidade, ainda que limitada, guia as principais decisões que impactam o presente e o futuro dos negócios. Dessa forma, este trabalho contribui para a ampliação da compreensão sobre a prática da Tomada de Decisão em micro e pequenos empreendimentos, destacando a importância de reconhecer a racionalidade como uma ferramenta adaptativa, conectada às condições reais de atuação.

Recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem o tema em outros contextos, incorporando variáveis como cultura organizacional, apoio institucional e capacitação gerencial, a fim de fortalecer o processo decisório em empreendimentos de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

- ALMEDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I.M. Gestão do conhecimento para tomada de decisão. São Paulo: Altas, 2011.
- BRAND, G. L.; SILVA, M. G. Modelo de Tomada de Decisão multicritério em terceirização com apoio do AHP. **Revista CIATEC-UPF**, v. 14, n. 2, p. 107-120,2022.
- CASSARO, A. C. **Sistema de informação para a tomada de decisões**. 3.ed São Paulo: Thonson:2002.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Editora manole, São Paulo 2004.
- CHOO, C.W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. In: **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2006. p. 425-425.
- DACORSO, A. L. R.; RUSSO, RFSM. Intuição e decisão naturalista. **Tomada de Decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar**. Saraiva: São Paulo, 2011.
- DICIONÁRIO ON LINE DE PORTUGUÊS**. Disponível em: < Racionalidades - Dicio, Dicionário Online de Português>. Acesso em: 29/04/2025.
- FONSECA, J. G. M.; PEREIRA, M. J. L. B. **Faces da decisão: abordagem sistêmica do processo decisório**. Grupo Gen-LTC, 2000.
- GARCÍA, M. D. V.; RAJO, M. M. **Psicología cognitiva**. Ediciones Pirámide, Espanha 2020.
- GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 4-8, 2010.
- KELLER, L. R.; WANG, Y. Information presentation in decision and risk analysis: Answered, partly answered, and unanswered questions. **Risk Analysis**, v. 37, n. 6, p. 1132-1145, 2017.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de Tomada de Decisão sua relação com a informação orgânica. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, 2011, p. 147-164.
- MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo – Qualitativo: Oposição ou Complementaridade**. Cad. Saúde Pública Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-248, 1993.
- MONTANARI, F.; RANCAN, M. Social preferences and strategic uncertainty: An experimental study. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 93, p. 1–12, 2013.
- MONTANARI, F.; RANCAN, M. Social preferences and strategic uncertainty: An experimental study. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 93, p. 1–12, 2013.
- MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. Florianópolis 2015. 158p.

NÓBREGA, M. **Um olhar além do óbvio temas avançado Licitações e contratos na lei 14.133/21 e outros assuntos - 2ª Edição**. Editora JusPodivm. Salvador, 2024.

NONOHAY, R. G. **Tomada de Decisão e os sistemas cerebrais: primeiros diálogos entre administração, psicologia e neurofisiologia**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/55134/000855910.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 30 de Abril de 2025.

PAHLKE, J.; STRASSER, S.; VIEIDER, F. M. Responsibility effects in decision making under risk. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 51, n. 2, p. 125–146, 2015.

PATTON, M.Q. **Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice**. Sage publications, 2014.

PRODANOV, C. C., FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, G. L. Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro. **Perspectiva da Ciência da Informação**, v. 1, n. 8, p.96-101, 2003.

ROLDÃO, C. T.; HANOFF, M. I. V. Administração ou gestão escolar: aproximações e distanciamentos. **Revista Saberes Pedagógicos**, v. 5, n. 1, p. 73-96, 2021.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. Simon and Schuster, Nova Iorque, 2013.

SIMONSEN, M. H. **Ensaio Analítico**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro 1994.

SOUZA, L. K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, 2019. p. 51-67.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1. Quando seu empreendimento surgiu?
2. O que te levou a empreender?
3. Há quanto tempo você atua como empreendedor?
4. Qual o nome do seu empreendimento?
5. Qual o ramo da sua atividade?
6. Você possui funcionários? Se sim, quantos?
7. Qual seu grau de instrução?
8. Como você toma decisões no contexto atual de mudanças rápidas e constantes? Explique.
9. As decisões que você toma são sempre refletidas ou em algumas situações, você usa sua intuição?
10. Você já passou por uma situação em que não todas as informações necessárias para tomar uma decisão? Como procedeu?
11. Você já vivenciou uma situação em que teve dificuldades para tomar uma decisão? Explique.
12. Você já tomou uma decisão rápida, sem analisar muito a situação? Como foi o resultado?
13. Em sua experiência, quais são os desafios na Tomada de Decisão no dia a dia do seu negócio?
14. O que você faz quando precisa tomar uma decisão sem ter todas as informações necessárias?
15. Você acredita que a forma como você toma decisão influencia os resultados de sua empresa?
16. Você já tomou uma decisão sem saber se daria certo e, no final, foi algo muito positivo? Pode contar essa história?
17. Como você age quando não tem certeza do que pode acontecer como resultado da decisão que você tomou?

APÊNDICE – B FASE DA CODIFICAÇÃO

Quadro 4 – Trecho interessante dos entrevistados e códigos

Trechos Interessantes dos Entrevistados	Código
<p>“Quando não tenho todas as informações tento buscar através dos meios que tenho na minha realidade para poder ter uma decisão mais acertada.” (E.10.3)</p> <p>“Busquei opiniões de colegas ladeiras e pessoas que entendem para obter diferentes opiniões antes de decidir.” (E.10.7)</p> <p>“Busco me aprofundar mais e me dar um tempo para pensar antes da decisão tomar. Costumo procurar informações com terceiros e até mesmo pesquisar sobre.” (E.10.8)</p> <p>“Sou muito curiosa vou atrás de quem puder e até onde puder, para entender melhor o cenário antes de proceder.” (E.10.12)</p>	<p>Decisões sem todas as informações</p>
<p>“Tento seguir as inovações e tendências de mercado.” (E.8.1)</p> <p>” Estudando o contexto atual, e tentando sempre está cada dia mais atualizada para poder atrair clientes com um preço justo e também oferecer as tendências do momento.” (E.8.4)</p> <p>“Busco me manter informada sobre tendências do mercado e analiso dados para tomar decisões mais embasadas.” (E.8.7)</p> <p>“Vou buscando informações para decidir da melhor forma.” (E.8.10)</p>	<p>Decisões diante de mudanças constantes</p>
<p>“Sempre refletida. Estudando e me atualizando. Pois na área da estética está sempre se renovando então não dá para tomar decisões sem pensar antes.” (E.9.6)</p> <p>“São sempre refletidas. Gosto de ter certeza das coisas e busco sempre a verdade, para assim tomar decisões mais concretas.” (E.9.8)</p> <p>“Na maioria das vezes antes de tomar uma decisão, analiso todos os dados e situações que tenham ocorrido.” (E.9.10)</p>	<p>Decisões refletidas ou intuitivas</p>
<p>“De não ter o tempo suficiente e recursos financeiros para analisar se aquela decisão realmente era necessária naquele momento” (E.13.5)</p> <p>“O maior que posso destacar é o tempo. Tempo pra sentar e refletir sobre certas decisões são necessárias.” (E.13.8)</p> <p>“Traçar um plano de logística para que sem perca de tempo, eu consiga entregar os kits de locação no prazo e tudo certinho sem faltar nenhuma peça.” (E.13.10)</p>	<p>Desafios na tomada de decisão</p>
<p>“São essas decisões que fazem com que a empresa cresça e prospere caso o contrário acabará influenciando de modo negativo.” (E.15.2)</p> <p>“Influenciam diretamente todos os dias desde as pequenas decisões até as grandes decisões.” (E.15.4)</p> <p>“As minha decisões de hoje, refletem meu futuro amanhã.” (E.15.8)</p>	<p>Influência das decisões</p>

<p>“A Tomada de Decisão influencia muito no sucesso ou fracasso dos resultados.” (E.15.10) “Toda as decisões que eu faço, definem o futuro da minha empresa.” (E.15.12)</p>	
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

APÊNDICE C – CÓDIGOS E TEMAS

Quadro 5 – Código e temas

Código	Tema
Decisões sem todas as informações	Racionalidade limitada
Decisões diante de mudanças constantes	
Decisões refletidas ou intuitivas	
Desafios na tomada de decisão Influência das decisões	Pressão de tempo

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

APÊNDICE D – FASE DA REVISÃO DE TEMAS

Quadro 6 – Temas e temas revisados

Tema	Temas Revisado
Racionalidade limitada	Decisões baseadas em informação e recursos limitados
Pressão de tempo	Influência do tempo e dos fatores externos cotidianamente

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

APÊNDICE E – FASE DA NOMENCLATURA DOS TEMAS

Quadro 7 – Nomenclatura e definição dos temas

Nomenclatura do tema	Definição do tema
Decisões baseadas em informação e recursos limitados	Os empreendedores tomam decisões de acordo com as informações que tem, para manterem seu negócio, embora tudo que precisam é muito limitado
Influência do tempo e dos fatores externos cotidianamente	Os empreendedores fazem o possível para sempre terem impactos positivos, diante de fatores externos que influência diariamente

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

APÊNDICE F – TEMAS, EXEMPLOS, INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

Quadro 8 – Temas, exemplos, interpretação dos dados e contribuição teórica

Tema	Alguns exemplos	Contribuição teórica
Decisões baseadas em informação e recursos limitados	<p>“Implementar as redes sociais foi uma decisão muito difícil e que na pandemia fomos praticamente obrigados a tomar essa decisão em vendas online pois era algo que ajudava a ter vendas e não parava 100% e que hoje de certa forma é algo que é melhor que a vendas presencial então foi uma decisão difícil mas que graças a Deus no final foi impulsionador.” (E.16.1)</p> <p>“Em 2024, atendia na minha clínica que fica afastada do centro da cidade e, na metade desse mesmo ano decidi fazer uma parceria e atender em uma clínica mais central e que tinha “nome”, pagando porcentagem por atendimento. De início foi uma decisão um pouco difícil de tomar, sem saber se essa decisão daria certo, e hoje vejo que foi positiva.” (E.16.3)</p> <p>“Sim, quando saímos no mundo pra formar um grupo de revendedoras Rekinte, e hoje graças a Deus são mais 200 mulheres vendendo a nossa marca.” (E.16.9)</p>	<p>Gomes (2019).O decisor sempre irá se deparar com problemas e que as possíveis soluções irão direcionar para uma decisão em que suas características poderão ser: simples ou complexa; específica ou estratégica, e suas consequências poderão se apresentar de imediato, a curto ou a longo prazo.</p> <p>Chiavenato (2007) para ser bem sucedido o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio, para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos.</p>
Influência do tempo e dos fatores externos cotidianamente	<p>“A falta de recursos as vezes nos impede de certa forma pois queremos implementar ideias novas e produtos também e aí acaba sendo meio que inviável demais pela limitação financeira e por comércio está muito escassos ultimamente.” (E.13.1)</p> <p>“Eu penso que decisões bem fundamentadas tendem a levar a resultados melhores.” (E.15.7)</p> <p>“Algum tempo atrás eu tive a ideia de expandir meu empreendimento, no caso abrir outra unidade em uma outra cidade, e assim fiz a aí estava dando tudo certo, difícil de conciliar os dois, mas foi uma decisão muito satisfatória, mas em meio disso veio a pandemia e</p>	<p>Roldão e Hanoff (2021). Nesse sentido, o conceito de racionalidade limitada surge como uma lente fundamental para interpretar o processo decisório, reconhecendo que os gestores não dispõem de todas as informações nem do tempo necessário para analisar todas as alternativas de forma completa e racional.</p> <p>Garcia e Rajo (2020) Na psicologia cognitiva, sugere-se que a racionalidade e a intuição são dois sistemas coexistentes de processamento de informações que interagem, mas permanecem independentes no cérebro humano.</p> <p>March e Simon (1958) as complexidades existentes no ambiente organizacional</p>

	<p>tive que tomar a decisão de fechar uma das unidades.” (E.16.11) “Avaliar os riscos envolvidos e esta preparada para ajustar se necessário; sempre busco aprender com a experiência já vividas e até mesmo buscar com quem já viveu para evitar um problema maior.” (E.17.7)</p>	<p>também limitam a aplicabilidade dos modelos tradicionais. Fagundes, Lunkes, Schnorrenberger (2018). Em todo caso, tanto para o risco quanto para a incerteza, a aversão à imprevisibilidade é uma característica marcante do comportamento humano e dos mercados.</p>
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025).