

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

TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
SETOR DE SERVIÇOS EM MUNICÍPIOS DO INTERIOR DA PARAÍBA

EDLANE BATISTA DOS SANTOS

Bananeiras
Junho/2026

EDLANE BATISTA DOS SANTOS

**TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
SETOR DE SERVIÇOS EM MUNICÍPIOS DO INTERIOR DA PARAÍBA**

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 Orientador: Prof. Milene Felix de Almeida,
(doutora).

Bananeiras
Junho/ 2026

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

S237t Santos, Edlane Batista Dos.

Tomada de decisão em micro e pequenas empresas do
setor de serviços em municípios do interior da Paraíba
/ Edlane Batista Dos Santos. - Bananeiras, 2026.

32 f. : il.

Orientação: Milene Felix de Almeida.

TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Tomada de decisão. 2. Micro e pequenas empresas.
3. Gestor. 4. Processo decisório. 5. Serviços. I.
Almeida, Milene Felix de. II. Título.

UFPB/CCHSA/BSMSV

CDU 658 (043)

Folha de aprovação

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

Aluno: Edlane Batista dos Santos

Trabalho: TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS EM MUNICÍPIOS DO INTERIOR DA PARAÍBA

Data de aprovação: 15/07/2026

Banca Examinadora

Prof. Milene Felix de Almeida, (doutora).
Orientadora

Prof. Patrícia Araújo Amarante. (doutora).
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus por essa grande oportunidade de realizar meu sonho, por toda força e coragem para continuar e nunca desistir. Agradeço por sempre guiar meus passos e me mostrar os caminhos certos para chegar até aqui.

Agradeço também aos meus pais, que me deram todo apoio e sempre estiveram do meu lado durante todo o percurso. Sempre estiveram dispostos a me ajudar quando tudo estava difícil.

Agradeço a Universidade Federal da Paraíba, pela oportunidade de aprendizado e crescimento acadêmico com profissionais qualificados.

Agradeço a minha orientadora, Dra. Milene Felix de Almeida, por toda paciência, simpatia, gentileza e pelas orientações que tornaram possível a realização deste trabalho. Desde o início, sempre estive disponível e disposta a me apoiar, orientando da melhor forma possível, todos os conhecimentos passados foram muito importantes para o desenvolvimento deste trabalho. Foi um grande privilégio ser sua orientanda.

Agradeço ao meu noivo, Dioclécio, por todo amor, apoio, carinho e compreensão durante essa etapa tão importante. Sempre estive ao meu lado em cada momento desde o início. Sem ele, nada disso seria possível.

Agradeço em especial: Camily, Erica Kaionary, Roberta, Ingrid, Gabriela e Carol, que sempre estiveram do meu lado. Levarei vocês para sempre comigo.

Agradeço ao meu irmão, Evandro Batista, que apesar de estar longe, sempre torceu por essa conquista.

Agradeço a todos que me influenciaram desde a entrada no curso até minha formação acadêmica.

Agradeço a todos os professores que fazem parte do curso, que fizeram parte da minha jornada, todos os conhecimentos adquiridos levarei comigo.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente participaram da realização desse trabalho.

RESUMO

A tomada de decisão é um processo essencial nas organizações e está diretamente relacionado à definição de ações, estratégias e direcionamentos das empresas. No contexto das micro e pequenas empresas de serviços, esse processo apresenta características próprias, especialmente pela concentração das decisões na figura do gestor. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar o processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas de serviços dos municípios do interior da Paraíba, com foco na influência do gestor nas decisões estratégicas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e caráter exploratório, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 gestores, cujos dados foram analisados por meio da análise temática. Os resultados indicam que a tomada de decisão ocorre de forma centralizada e fortemente influenciada pela experiência e percepção dos gestores. Verificou-se que as decisões são baseadas principalmente no conhecimento prático, com uso ainda limitado de informações e ferramentas gerenciais. Além disso, a avaliação de riscos está presente, mesmo que de forma informal, e a intuição atua como elemento complementar, sobretudo em situações de incerteza. Conclui-se que o processo decisório ocorre de forma adaptativa, combinando experiência, informações e intuição. O estudo contribui para ampliar a compreensão da tomada de decisão em micro e pequenas empresas, destacando o papel do gestor e a importância da adoção de práticas mais estruturadas.

Palavras-chave: Tomada de decisão; Micro e pequenas empresas; Gestor; Processo decisório; Serviços.

ABSTRACT

Decision-making is an essential process in organizations and is directly related to the definition of actions, strategies, and organizational direction. In the context of micro and small service enterprises, this process presents specific characteristics, particularly due to the concentration of decision-making in the hands of managers. Therefore, this study aimed to analyze the decision-making process in micro and small service enterprises located in municipalities in the interior of Paraíba, Brazil, focusing on the influence of managers on strategic decisions. This is a qualitative, descriptive, and exploratory study conducted through semi-structured interviews with ten managers. The collected data were analyzed using thematic analysis. The findings indicate that decision-making is centralized and strongly influenced by the managers' experience and perceptions. Decisions are primarily based on practical knowledge, while the use of managerial information and analytical tools remains limited. Furthermore, risk assessment is present, although carried out informally, and intuition serves as a complementary element, especially in situations of uncertainty. It is concluded that the decision-making process is adaptive, combining experience, information, and intuition. This study contributes to a broader understanding of decision-making in micro and small enterprises by highlighting the manager's role and emphasizing the importance of adopting more structured managerial practices.

Keywords: Decision-making; Micro and small enterprises; Manager; Decision-making process; Services.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis, questões do roteiro, autor e ano.....	13
Quadro 2 – Etapas da Análise Temática.....	15
Quadro 3 – Identificação das empresas e dos participantes da pesquisa.....	17
Quadro 4 – Variáveis e ideias iniciais.....	18
Quadro 5 – Trechos interessantes e semelhantes dos entrevistados e códigos.....	26
Quadro 6 – Códigos e temas.....	30
Quadro 7 – Temas e temas revisados.....	30
Quadro 8 – Nomenclatura e definição do tema.....	30
Quadro 9 – Temas, Exemplos e Colaboração Teórica.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 O processo decisório em micro e pequenas empresas de serviços	10
2.2 A influência do gestor nas decisões estratégicas	12
3. METODOLOGIA	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS.....	23
APÊNDICES.....	26

1. INTRODUÇÃO

A Tomada de Decisão é um dos elementos centrais da gestão organizacional, pois está diretamente ligada à definição de ações, estratégias e direcionamentos das empresas. Por meio de decisões eficientes é possível fazer um bom planejamento, dirigir e controlar áreas importantes da Administração. No ambiente organizacional, decidir significa escolher entre diferentes opções diante de situações de incertezas, riscos, limitações de recursos e mudanças no mercado. Portanto, a qualidade das decisões influencia de forma significativa o desempenho das entidades, bem como sua capacidade de se manter competitiva no mercado (Maximiano, 2004; Chiavenato, 2004).

No caso das micro e pequenas empresas (MPEs), esse processo apresenta particularidades que o diferenciam de organizações de grande porte. De modo geral, essas empresas possuem estruturas bem mais simples e menos formalizadas, o que faz com que a Tomada de Decisão fique concentrada, na maioria dos casos, na figura do gestor ou proprietário. Essa centralização leva aspectos como experiência pessoal, vivência no mercado e percepção individual tenham grande peso no momento de decidir (Santos; Lima, 2018; Gonçalves, 2020). Além disso, é importante considerar que esses tipos de empresa estão introduzidos em um meio caracterizado por mudanças rápidas e constantes que evidencia elevado grau de incerteza. Nessas condições, nem sempre é possível seguir modelos totalmente racionais e estruturados de decisão. Na prática, muitas decisões são tomadas com base em experiências anteriores, julgamentos, opiniões e até mesmo intuição, especialmente quando há limitação de informações ou necessidade de respostas rápidas (Simon, 1979; Mintzberg, 2000).

Outro ponto relevante diz respeito ao uso de informações e ferramentas gerenciais no processo decisório. Embora atualmente exista maior acesso a tecnologias e sistemas de apoio à decisão, como a inteligência artificial, observa-se que, em muitas MPEs, essas ferramentas ainda são pouco utilizadas e outras nem utilizam. Assim, grande parte das decisões continua sendo baseada apenas no conhecimento empírico do gestor. Ainda assim, estudos indicam que o uso de informações estruturadas pode contribuir para decisões mais seguras e reduzir os níveis de incerteza (Laudon; Laudon, 2010; De Santana, 2024).

Diante disso, é importante compreender como ocorre, na prática, o processo de tomada de decisão nestas empresas, especialmente em contextos locais. E de fato, esta é uma lacuna evidenciada nos estudos de Processo Decisório, na medida em que a maior parte deles é direcionada para empresas de médio ou grande porte. Nessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo analisar o processo decisório em micro e pequenas empresas do setor de serviços em municípios do interior da Paraíba, com foco na influência do gestor nas decisões estratégicas.

A pesquisa de campo foi realizada com 10 gestores em 3 municípios do interior da Paraíba; Borborema, Sertãozinho e Belém. Os participantes atuam em diferentes segmentos do setor de serviços e, todos, são os próprios proprietários dos empreendimentos, o que reforça a centralização das decisões. O estudo buscou entender como as decisões são construídas no cotidiano dessas organizações, identificando os principais fatores que influenciam esse processo, como a experiência do gestor, o uso de informações e ferramentas, a avaliação de riscos e o papel da intuição.

A relevância deste estudo está diretamente associada à importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico local, uma vez que representam grande parte dos empreendimentos e são responsáveis pela geração de emprego e renda, especialmente em cidades de pequeno porte. Além disso, ao analisar o processo decisório nesse cenário, o trabalho contribui para ampliar a compreensão sobre a gestão dessas organizações, podendo auxiliar gestores na adoção de práticas mais estruturadas e eficazes.

Para obter o objetivo proposto, o trabalho está organizado em cinco partes: esta introdução, que apresenta a temática da pesquisa; o referencial teórico, que discute os principais conceitos relacionados ao processo decisório e ao papel do gestor; o método, que descreve os procedimentos metodológicos adotados; os resultados e discussões, que apresentam a análise das entrevistas realizadas; e, por fim, as considerações finais, que apresentam as conclusões do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Processo Decisório em Micro e Pequenas Empresas de Serviços

A Tomada de Decisão é considerada uma das principais funções da gestão empresarial, pois representa a escolha entre alternativas que orientam a ação organizacional diante de desafios e oportunidades. O processo da tomada de decisão envolve a análise de informações, avaliação de riscos e a seleção da alternativa mais adequada para alcançar os objetivos da organização, diante de problemas que surgem de forma mais ou menos estruturada. Nesse contexto, a eficácia dos processos internos e a capacidade da organização de se adaptar a mudanças externas dependem diretamente da qualidade das decisões tomadas (Souza; Brito, 2024). A decisão está no centro da administração, pois é por meio dela que os planos se transformam em ações concretas (Maximiano, 2004).

A Tomada de Decisão faz parte da rotina das pessoas e das organizações, uma vez que, diariamente, surgem situações que exigem escolhas diante de diferentes possibilidades. Essas decisões podem variar desde questões simples do dia a dia até escolhas mais complexas, capazes de gerar impactos significativos na vida pessoal e no ambiente organizacional (Bertoncini et al., 2013). No contexto empresarial, o processo decisório apresenta maior grau de complexidade, pois envolve múltiplas variáveis, como recursos limitados, riscos e responsabilidades organizacionais. Dessa forma, as decisões exigem dos gestores não apenas eficiência operacional, mas também postura ética, coragem e competência para lidar com os desafios organizacionais (Préve; Moritz; Pereira, 2010).

Assim, o processo decisório pode ser compreendido como um conjunto de etapas que envolve a identificação de problemas, a análise das alternativas disponíveis e a escolha da ação mais adequada para a resolução das situações enfrentadas pela organização (Braga, 1987). Os gestores tomam decisões de forma contínua no ambiente organizacional, buscando selecionar alternativas que conduzam aos melhores resultados quando aplicadas. No entanto, essa escolha nem sempre ocorre de forma ideal, devido à existência de interesses diversos e à complexidade do contexto organizacional (Amaral; Souza, 2011).

Por outro lado, a simplicidade e a centralização são as principais características do processo decisório em micro e pequenas empresas (MPes) de serviços. As micro e pequenas

empresas são definidas pela Lei Complementar nº 123/2006 como organizações formalmente constituídas, que podem assumir a forma de sociedade empresária, sociedade simples ou empresa individual de responsabilidade limitada, desde que devidamente registradas nos órgãos competentes. Essa legislação também estabelece a classificação dessas empresas com base na receita bruta anual, sendo consideradas microempresas aquelas com faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e empresas de pequeno porte aquelas com faturamento superior a esse valor e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (Santos; Lima 2018).

Nas MPEs é comum que uma única pessoa concentre várias funções administrativas e operacionais, evidenciando o caráter centralizado das decisões. Embora esse modelo centralizado possa acelerar as respostas, ele restringe a participação de outros colaboradores (Gonçalves, 2020). A dependência da experiência do gestor gera vulnerabilidade em situações de rápidas mudanças no ambiente externo (Silva 2014).

Além disso, é importante destacar que os riscos e as incertezas possuem papel significativo na tomada de decisão. A limitação de recursos e a incerteza levam os gestores de micro e pequenas empresas a fazerem escolhas conservadoras, priorizando a sobrevivência em vez do crescimento planejado e estruturado (Silva, 2014). Em estudos anteriores, para que uma decisão seja mais eficaz, é necessário levar em conta o grau de incerteza envolvido, a complexidade do problema, a presença de múltiplos objetivos entre os envolvidos e as diversas alternativas disponíveis para alcançar o resultado pretendido (Clemen, 1996).

Nessa perspectiva, as MPEs precisam desenvolver a capacidade de converter desafios e situações adversas em oportunidades de negócio, elaborando estratégias competitivas que possibilitem enfrentar de maneira mais eficiente os riscos e as incertezas inerentes ao mercado (Hammond et al., 2017).

Em situações de instabilidade e falta de planejamento estruturado, os gestores de empresas prestadoras de serviços geralmente optam por fazer ajustes incrementais em suas estratégias. Esses ajustes refletem uma lógica de adaptação gradual, na qual decisões práticas e específicas são implementadas para assegurar a continuidade das operações, mesmo em situações adversas (Conceição et al., 2020).

Por outro lado, a intuição desempenha um papel relevante no processo decisório. No contexto atual, ela tem sido cada vez mais considerada pelos gestores, especialmente em situações caracterizadas por restrições, como o tempo limitado, o grande volume de informações e a elevada complexidade do ambiente organizacional. Esses fatores reduzem a capacidade de análise totalmente prescritiva, fazendo com que os indivíduos recorram à intuição como um suporte para a tomada de decisões, principalmente em cenários incertos e dinâmicos (Andriotti, 2012).

A decisão naturalista fundamenta-se na experiência acumulada do gestor a partir das experiências que ele vivencia em toda a sua vida, o que possibilita respostas rápidas em contextos complexos ou incertos, nos quais a análise detalhada de dados pode não ser viável. Esse tipo de decisão, embora menos formal, mostra-se especialmente relevante em ambientes dinâmicos, como os que definem micro e pequenas empresas de serviços, em que a rapidez na resposta pode ser crucial para a sobrevivência e competitividade (Yu, 2011).

A visão no longo prazo é outro ponto importante. O fluxo de caixa imediato orienta muitas decisões em MPEs, o que dificulta investimentos estruturais. A falta de um planejamento

estratégico formal dificulta as empresas de desenvolverem vantagens competitivas que sejam sustentáveis (Santos; Alves; Almeida, 2007), e a ausência de planejamento diminui a capacidade de inovação e limita a busca por novas oportunidades de mercado (Silva, 2014).

Dessa forma, compreende-se que o processo decisório em micro e pequenas empresas está diretamente relacionado à atuação do gestor, uma vez que suas características pessoais, experiência e capacidade de análise influenciam significativamente as escolhas organizacionais. Nesse sentido, torna-se fundamental compreender o papel do gestor nas decisões estratégicas, considerando sua influência na definição dos rumos e na competitividade das organizações.

2.2 O papel do gestor nas decisões estratégicas em Micro e Pequenas Empresas de Serviços

O gestor desempenha um papel crucial na condução das MPEs. Características pessoais do gestor como idade, nível de escolaridade e experiência, influenciam diretamente a maneira como ele percebe e interpreta o ambiente e estabelece as estratégias da empresa. Essa visão mostra que decisões estratégicas não são apenas racionais, mas também influenciadas por aspectos pessoais (Costa et al., 2019). A liderança do gestor molda a cultura da empresa e afeta a motivação dos colaboradores, ao influenciar práticas de gestão de pessoas e valores compartilhados na organização (Escrivão; Silva, 2023). Assim, a liderança tem um impacto significativo, visto que gestores que adotam uma postura participativa e promovem a inovação são mais eficazes na mobilização dos recursos internos da organização (Costa et al., 2019). Quando o gestor se abre ao aprendizado e à utilização de novos modelos de gestão, a organização apresenta maior capacidade de se adaptar e competir no mercado (Conceição, 2020). A liderança exige atuação em contextos incertos e dinâmicos, demandando dos profissionais não apenas domínio técnico, mas também competências comportamentais, versatilidade de habilidades, princípios éticos e capacidade de enfrentar e gerir situações complexas (Vergara, 1999).

Nesse contexto, a capacidade de decidir é um elemento essencial tanto para o desenvolvimento profissional do gestor quanto para o sucesso das organizações. Saber tomar decisões contribui para maior segurança e autonomia na condução dos desafios diários e favorece a identificação de oportunidades que impulsionam o crescimento e o desempenho organizacional (Bonoldi, 2022; Gontijo; Maia, 2004; Kladis; Freitas, 1995).

Adicionalmente, a intuição do gestor desempenha um papel importante nas decisões estratégicas, pois permite que ele faça uma avaliação rápida de situações complexas, levando em consideração tanto a experiência acumulada quanto os sinais contextuais que frequentemente não são percebidos por análises formais. Nesse contexto, a decisão naturalista surge como uma ferramenta útil para guiar escolhas em situações de incerteza, fazendo com que a atuação do gestor seja crucial para o direcionamento da empresa (Yu, 2011).

Outro aspecto importante é a adoção de ferramentas de business intelligence. São softwares e aplicativos que coletam, processam e analisam dados de uma organização, transformando esses dados em informações claras, para auxiliar na tomada de decisões estratégicas. O uso dessas ferramentas tem como principal benefício a disponibilização de informações do negócio em tempo real por meio de dashboards, que consistem em painéis visuais com métricas e indicadores de desempenho. Isso possibilita aos tomadores de decisão

uma compreensão ampla e integrada da empresa, permitindo uma visão global de suas operações (De Santana, 2024). Assim, pequenos empreendedores que adotarem esta ferramenta podem estruturar suas decisões de forma mais estratégicas, apoiada em dados confiáveis, permitindo decisões eficazes (Silva, 2024).

Portanto, é fundamental alinhar a visão pessoal à estratégia da organização. O nível de sustentabilidade de uma empresa é definido pela maneira como o gestor harmoniza seus valores e crenças com o desempenho do negócio, pois é por meio dessa coerência que se estabelece uma cultura organizacional colaborativa (Escrivão; Silva, 2023). Esse alinhamento só é possível quando o empreendedor combina intuição, experiência e dados concretos no processo decisório (Silva, 2024).

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva e caráter exploratório, uma vez que procura entender e analisar o processo decisório em micro e pequenas empresas em municípios do interior da Paraíba, analisando o papel do gestor nas decisões estratégicas. A pesquisa qualitativa oferece uma análise mais especificada sobre como os indivíduos agem, detalhamento das investigações, tendências de comportamento e atitudes (Lakatos; Marconi, 2008). De modo complementar, Cesário, Fluziano e Mejia (2020) destacam que a pesquisa qualitativa não utiliza números, o pesquisador emprega uma forma indutiva para retratar a situação observada. Isso, parte da observação dos dados coletados para identificar padrões, tendências ou regularidades e assim formular uma conclusão generalizada, podendo ser uma hipótese ou uma teoria. Além disso, Gil (2008) evidencia que a pesquisa descritiva tem como principal finalidade a observação, o registro e a análise de fenômenos, uma vez que o pesquisador não interfira, enquanto que o caráter exploratório aprofunda-se diante de temáticas pouco investigadas, para uma melhor compreensão sobre o problema de pesquisa.

Em relação aos procedimentos técnicos, esta é uma pesquisa de campo que tem como sujeitos de pesquisa gestores de micro e pequenas empresas de serviços de Borborema-PB, Sertãozinho e Belém. A escolha dos respectivos municípios veio da acessibilidade para a realização da pesquisa. A coleta de dados foi realizada diretamente com 10 gestores em seus contextos, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado o que possibilitou maior proximidade com a realidade investigada. A escolha de realizar a pesquisa em micro e pequenas empresas de serviços em municípios do interior da Paraíba se justifica devido ao crescimento desse tipo de empreendimento, além do fato de ser a grande maioria dos empreendimentos locais. Para administrar o estudo, variáveis centrais foram previamente definidas. O Quadro 1 apresenta as variáveis, as questões do roteiro de entrevista os autores que embasaram cada questão e o ano. As variáveis selecionadas para este estudo são:

Quadro 1 – Variáveis, questões do roteiro, autor e ano

Variáveis	Questão	Autor/ Ano
	Qual o nome da sua empresa?	-
	Qual ano a sua empresa foi fundada?	-

Identificação das empresas	Quais os serviços oferecidos pela empresa?	-
	O que o (a) motivou a iniciar sua empresa?	-
	Qual foi o principal motivo que levou você a empreender nessa área?	-
	Quantos funcionários trabalham na empresa?	-
	A gestão da empresa é feita por quem?	-
	Qual o seu nível de formação?	-
Tomada de decisão	As decisões na empresa são tomadas com base em alguma informação?	Sousa e Brito (2024)
	Como você procede quando vai tomar uma decisão?	Conceição et al. (2020)
	Você considera que sua experiência influencia na forma como toma decisões? Explique por favor.	Yu (2011)
	Você avalia riscos antes de tomar decisões?	Sousa e Brito (2024)
	Em situações de riscos e incertezas, como você procede para tomar a decisão?	Silva (2024)
	Você usa a sua intuição para tomar decisões? Explique, por favor.	Yu (2011)
	Você pode descrever um exemplo em que precisou tomar uma decisão importante em um contexto de incerteza? Como chegou à solução?	Yu (2011)
	Você já ouviu falar nas ferramentas de <i>business intelligence</i> que ajudam na tomada de decisão?	Silva (2024)
	Quando precisa tomar uma decisão importante, como você conduz a decisão?	Silva (2024)
	O que você considera importante para que um gestor de micro ou pequena empresa tome decisões adequadas?	Yu (2011)
	Você utiliza alguma ferramenta para ajudar na tomada de decisões importantes em seu negócio?	Silva (2024)

Micro e pequenas empresas de serviços	Na sua opinião, quais são as principais vantagens de basear decisões em informações concretas?	Silva (2024)
	Teria algum exemplo de decisão importante que surgiu a partir de um planejamento prévio?	Silva (2024)

Fonte: Elaboração própria (2026)

A pesquisa de campo ocorreu entre fevereiro e março de 2026. Um roteiro de entrevista semiestruturada (conforme mostrado no Quadro 2) foi empregado como ferramenta para a coleta de dados. As entrevistas realizadas com 10 gestores foram gravadas e, posteriormente, transcritas para permitir a análise dos dados.

As 10 entrevistas conduzidas somaram um total de 6 horas de gravação, levando em conta o período efetivo de cada entrevista, que teve duração de 20 a 35 minutos durante os meses de fevereiro e março. A transcrição gerou 31 páginas seguindo as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), (fonte Times New Roman, recuo de primeira linha de 1,25 cm, tamanho da fonte 12, espaçamento simples, margens superior e esquerda de 3 cm, inferior e direita de 2 cm, incluindo as respostas completas dos entrevistados). Para esse tipo de pesquisa, a fase de análise precisa ser bem organizada e compreensível. Dessa forma, foi adotada a seguinte estrutura: letra “E” que representa o entrevistado, o **primeiro número** que sinaliza a ordem da entrevista, e o **segundo número** representando a ordem da pergunta. Essa abordagem metodológica facilita na análise de dados.

Com todas as respostas transcritas de forma literal, foi utilizado o método de Análise Temática. Segundo Braun e Clarke (2006) por meio de sua liberdade teórica, essa análise oferece uma ferramenta de pesquisa versátil e eficaz, capaz de oferecer um conjunto complexo, mas rico e detalhado de dados. A preferência por essa técnica, teve como principal finalidade entender os dados de forma mais detalhada e realista, auxiliando na análise do processo decisório em micro e pequenas empresas de serviços. A Análise Temática engloba a investigação a partir de um conjunto de dados com o objetivo de identificar os padrões recorrentes de significado e possui seis etapas (Braun; Clarke, 2006), explicitadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Etapas da Análise Temática

ETAPAS	DEFINIÇÃO DO PROCESSO
1 - Familiarização dos dados	Transcrição, análise e releitura dos dados, anotações iniciais, compreensão profunda do material.
2 - Codificação	Criação de códigos iniciais, codificação sistemática e agrupação de dados relevantes para cada código.
3 - Geração dos temas	Os códigos são agrupados em temas, dados organizados em categorias mais amplas, análise interpretativa dos dados (padrões de significados).

4 - Revisão dos temas	Refinação e validação dos temas, os dados dentro de cada tema formam um padrão coerente, havendo fusão, divisão ou eliminação de temas.
5 - Denominação dos temas	Nomeação dos temas, descrição do que cada tema representa e como se relaciona com os objetivos da pesquisa.
6 - Elaboração do relatório	Apresentação narrativa dos dados, os temas respondem às perguntas da pesquisa, conexão dos achados com a literatura

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006)

A fase de **Familiarização dos Dados** é responsável pela transcrição e análise das entrevistas, os dados são explorados em profundidade e abrangência. A leitura dos dados é repetitiva, em busca de significados, padrões e assim por diante. Trata-se de um processo de leitura e releitura dos dados, sendo um processo demorado, uma vez que, é por meio dessa etapa que estabelece a base para o restante da análise. Nesta etapa, é fundamental fazer anotações ou destacar ideias preliminares de codificação. Essas observações poderão ser revisitadas em etapas posteriores da análise. Após concluir a fase 1, é possível dar início ao processo de codificação mais formal.

Na fase de **Codificação**, os códigos iniciais são criados com base nos dados. É por meio da codificação que é possível reconhecer as partes mais importantes das respostas de cada gestor das empresas de serviços, os códigos identificam um aspecto dos dados, seja um conteúdo latente ou semântico. Os dados são organizados em grupos de acordo com semelhanças ou abordagem do mesmo tema, após isso é feita a codificação, quer dizer, são atribuídos códigos com base nessa estruturação de pensamentos. No entanto, os dados codificados diferem das unidades de análise (temas), que geralmente são mais amplas. Os tópicos, que começam a ser criados na fase 3, é onde a análise interpretativa acontece.

Na **Geração de Temas**, os dados já precisam estar codificados, agrupados e organizados em uma lista, identificados por diferenças. Assim, é realizada a classificação dos diferentes códigos em possíveis temas, ou seja, os códigos criados são reestruturados e organizados de modo a criar temas mais abrangentes e relevantes. Com os trechos selecionados, são estabelecidos nomes que refletem de forma mais precisa os padrões identificados nas falas. Portanto, cada tema pode abranger mais de um código que seja semelhante. Porém, alguns códigos iniciais podem se tornar temas centrais, alguns se transformar em subtemas, e outros podem ser eliminados.

Ao concluir a fase 3, vem a fase de **Revisão dos Temas**, aqui é feito um refinamento dos temas. Alguns temas previamente criados, podem não ser temas. Isso pode acontecer por três fatores: pela ausência de dados suficientes para dar suporte a eles, ou se as informações são muito diversas e que dois ou mais temas podem ser apenas um só. Portanto, as informações contidas em cada tema devem seguir um padrão que evidencie algo em comum, mas que também demonstrem distinções entre eles.

Com os temas definidos e refinados vem a fase de **Denominação dos Temas**, nomes oficiais são criados para cada tema, aqui pode-se refinar ainda mais os temas para a análise final, verificando se os títulos escolhidos estão realmente de acordo com a essência do que cada tema aborda. Um único tema não deve abordar muitos aspectos diferentes.

A última fase do processo é a realização da análise final, **Elaboração do Relatório**, os resultados da análise são apresentados respondendo os objetivos propostos pela pesquisa. O relatório narra a história complexa dos dados demonstrando legitimidade da análise realizada. A análise deve fornecer uma descrição clara, coerente, não redundante da narrativa que os dados contam tanto dentro quanto por meio dos temas. Os temas definidos devem se relacionar com os resultados e com o objetivo principal da pesquisa, trechos das entrevistas e referências teóricas devem ser incluídos, oferecendo uma explicação mais clara e fundamentada em dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores das organizações. Para esse procedimento, adotou-se a Análise Temática, que possibilitou a identificação de elementos centrais capazes de esclarecer de forma mais aprofundada como ocorre o processo de Tomada de Decisão neste tipo de empresa. As informações são apresentadas de maneira clara, direta e organizada, com o intuito de facilitar a compreensão do contexto analisado.

Em um primeiro momento, o Quadro 3 apresenta a caracterização das empresas e dos respondentes que participaram da pesquisa, reunindo informações como: Identificação do entrevistado; Nome da empresa; Ano de fundação; Quantidade de funcionários; Nível de formação do gestor; e Serviços prestados pela empresa. Esses dados iniciais servem como base para contextualização das análises que serão desenvolvidas posteriormente, permitindo uma compreensão aprofundada e mais ampla das diferentes realidades das micro e pequenas empresas abordadas neste estudo.

Quadro 3 - Identificação das empresas e dos participantes da pesquisa

Identificação do entrevistado	Nome da empresa	Ano de fundação	Quantidade de funcionários	Nível de formação	Serviços prestados
E.1	Sávio Rodrigues Fotografias	2019	Apenas o proprietário	Graduando em fotografia e tecnólogo em fotografia.	Serviços de fotografias, como ensaios fotográficos, coberturas de eventos e também revelações de fotos e álbuns.
E.2	Layane estética e beleza	2023	Apenas a proprietária	Estudante de estética	Procedimentos de design de sobrancelha, maquiagem, depilação e penteados.
E.3	Ellen Graziela	2020	Apenas a proprietária	Mais de 35 cursos profissionalizantes	Oferece serviços estéticos, design de sobrancelhas e extensão de cílios.
E.4	Anna Roseno	2020	Apenas a proprietária	Ensino médio completo e cursos	Cabelo, maquiagem e sobrancelha

	espaço da beleza			profissionalizantes na área da estética.	
E.5	Aureliana Nails	2020	Apenas a proprietária	Ensino médio, magistério e cerca de 14 cursos de unha	Os serviços prestados são desde a parte podal, que são a parte de tratamento, como unhas em gel e acrílico.
E.6	Gilvania Karla Beauty	2019	Apenas a proprietária	Cursos profissionalizantes, graduando em estética e técnica em enfermagem.	Os serviços oferecidos são design de sobrancelha, bulso, maquiagem, depilação.
E.7	Maysa Silva	2022	Apenas a proprietária	Ensino médio e técnico.	Unhas de gel e design de sobrancelhas.
E.8	Luan Batista Penteados	2022	Apenas o proprietário	Ensino médio completo.	Penteados, escovas e babylliss.
E.9	Vitrine da Suzi	2022	Apenas a proprietária	Ensino médio completo.	Serviços de ajustes e remodelagem de roupas prontas.
E.10	Fernanda Make-up	2020	Apenas a proprietária	Ensino médio e cursos de maquiagem.	Serviços de maquiagem.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No Quadro 3 pode-se observar que a maioria dos pesquisados utiliza o próprio nome para identificação de seus estabelecimentos, o que facilita a identificação além de gerar confiança e proximidade com os clientes. A data de fundação dos empreendimentos é mais recente, variando de 3 a 7 anos de existência, isso indica que as empresas ainda estão em tempo de consolidação no mercado. Todas as empresas são formadas por apenas um único funcionário, o próprio empreendedor, o que é bastante comum em empresas deste tamanho localizadas em pequenos municípios com menos de 6 mil habitantes. Em relação ao nível de formação, todos possuem o ensino médio completo, e cinco estão fazendo graduação em Administração e na área que trabalham, além de cursos profissionalizantes na área que atuam. Este fato evidencia a preocupação dos empreendedores com sua formação profissional. Sobre os serviços oferecidos, é possível perceber que é bem variado, envolvendo serviços de fotografias, procedimentos estéticos que abrange, unha, cabelo, sobrancelha e maquiagem.

Dando continuidade ao processo de análise, o Quadro 4 apresenta as demais variáveis e ideias iniciais da pesquisa, que posteriormente, ajudam a dar origem aos temas centrais do estudo.

Quadro 4 – Variáveis e ideias iniciais

Variável	Ideias Iniciais
Tomada de Decisão	Decisões concentradas no gestor;

	• Decisões baseadas na experiência e intuição; • Formação acadêmica e cursos profissionalizantes que contribui nas decisões; • Decisões baseadas em ferramentas e informações. • Avaliação de riscos antes das decisões
Micro e pequenas empresas de serviços	• Uso (ou ausência) de planejamento estratégico de longo prazo; • Contato direto com o cliente influencia decisões; • Gestão mais informal e flexível; • Importância da reputação e do atendimento; • Dependência da qualidade do serviço para fidelização;

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A partir da análise temática realizada, apresentado no Quadro 9 (APÊNDICE F) foram identificados quatro temas centrais que permitem compreender de forma mais aprofundada o processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas de serviços investigadas: (1) **centralização da tomada de decisão baseada na experiência do gestor**; (2) **tomada de decisão baseada em dados e ferramentas gerenciais**; (3) **avaliação de riscos no processo de tomada de decisão**; e (4) **intuição como elemento complementar às ferramentas na tomada de decisão**.

O primeiro tema, **Centralização da tomada de decisão baseada na experiência do gestor**, evidencia justamente que a tomada de decisão nas empresas analisadas é predominantemente centralizada na figura do gestor. Este ponto é uma consequência do fato de os gestores não terem funcionário, mas as falas revelam o uso da experiência adquirida ao longo do tempo, como um aspecto que agrega à tomada de decisão. Conforme observado nos relatos abaixo.

“A gestão é feita por mim como proprietária” (E.2.7).

“Tanto a gestão, quanto os funcionários, questão de atendimento, questão de gestão financeira, tudo sou eu” (E.3.7).

“A minha experiência influencia na forma como eu tomo as decisões da minha empresa, porque aí são cerca de 5, 6 anos de empresa, a gente vai aprendendo a empreender” (E.3.11).

“Cada decisão que tomo é baseada na minha vivência e nos aprendizados que tive ao longo da minha trajetória” (E.7.11).

Esses trechos destacam que a responsabilidade pelas decisões estratégicas, operacionais e financeiras recai sobre o proprietário, que acumula diversas funções dentro do negócio. Essa característica reforça o que foi identificado na literatura, na qual pequenas empresas tendem a apresentar estruturas mais simples e centralizadas, com forte dependência da experiência do gestor. De fato, independente do tamanho da empresa, as decisões mais importantes tendem a ser tomadas nos níveis mais altos da organização, refletindo o papel central do gestor no sucesso do negócio (Chiavenato, 1994). Além disso, observa-se que a experiência prática exerce um papel fundamental nesse processo, visto que a Tomada de Decisão em pequenas empresas,

ocorre por meio do conhecimento empírico acumulado ao longo do tempo, substituindo modelos formais (Maximiano, 2009).

Os entrevistados destacam ainda que suas decisões são influenciadas pelo aprendizado adquirido ao longo do tempo, pela vivência no mercado e pelos erros e acertos já enfrentados. Esse achado está alinhado com Reis e Löbner (2012) que destacam que os gestores tendem a decidir com base na realidade vivida e também, com a abordagem da decisão naturalista, na qual o gestor utiliza conhecimentos acumulados para lidar com situações complexas e incertas.

No segundo tema, **Tomada de decisão baseada em dados e ferramentas gerenciais**, percebe-se que, embora ainda exista uma predominância de decisões baseadas na experiência, há uma crescente valorização do uso de informações concretas. Alguns gestores relatam utilizar controles financeiros como planilhas, além de considerar fatores como custos, demanda e feedback dos clientes no momento de decidir.

“As decisões elas são tomadas com base em análise de custo né?! E a demanda dos clientes também e por feedback dos atendimentos” (E.2.9).

“**Eu faço sempre uso de planilhas no Excel** para ter um melhor controle financeiro” (E.7.19).

“Eu acho que a gente baseando as decisões em informações que já são certas, a gente consegue ser certo também” (E.3.20).

Esses depoimentos reforçam que a Tomada de Decisão eficaz precisa de informações relevantes e confiáveis, que possibilitam análises mais precisas e seguras (Chiavenato, 2004), e os sistemas de informações e ferramentas gerenciais são essenciais para decisões mais estratégicas (Laudon, Laudon, 2010).

Entretanto, também foi identificado que o uso de ferramentas mais estruturadas, como sistemas de business intelligence, ainda é limitado. Muitos gestores demonstraram desconhecimento sobre essas ferramentas ou não as utilizam formalmente em seus processos decisórios.

“**Eu nunca ouvi falar nessas ferramentas sobre business intelligence**, tenho muita curiosidade agora, vou até procurar sobre” (E.1.16).

“**Não, ainda não tinha ouvido falar nessa ferramenta**, mas tenho interesse em conhecer” (E.2.16).

“**Conheço de forma básica as ferramentas de business intelligence** que auxiliam na tomada de decisão” (E.9.16).

Esses achados indicam uma oportunidade de avanço na profissionalização da gestão, uma vez que o uso de dados pode contribuir para decisões mais assertivas, redução de riscos e maior controle organizacional.

O terceiro tema, **Avaliação de riscos no processo de tomada de decisão**, evidencia que os gestores reconhecem a importância de analisar os riscos antes de tomar qualquer tipo de decisões, especialmente considerando que em muitos casos o negócio está diretamente associado ao seu nome e à sua fonte de renda. Assim, observa-se uma postura cautelosa, baseada na análise de cenários, busca por informações e reflexão antes da ação

“**Avaliar riscos antes de tomar decisões é essencial**, né?! principalmente quando carregamos o nosso nome na empresa” (E.7.12).

“**Sempre avalio os riscos antes de tomar qualquer decisão**” (E.9.12).

“**É importante conversar e estudar antes de tomar uma decisão** em situações de riscos” (E.6.13).

Conforme demonstrado nos trechos acima, essa preocupação com os riscos mostra um comportamento voltado para a sustentabilidade do negócio, ainda que realizado de modo informal. Em situações de incerteza, os gestores tendem a evitar decisões impulsivas, buscando maior segurança por meio do conhecimento e da experiência. Esse resultado reforça a relevância do risco como elemento central no processo decisório, especialmente em contextos de recursos limitados. Essas informações evidenciam o que Robbins (2005) destaca, que a Tomada de Decisão envolve uma análise de opções e suas possíveis consequências, exigindo do gestor, análise de riscos e probabilidades antes de agir. Além disso, decisões eficazes dependem da identificação prévia de problemas e análise de variáveis (Chiavenato, 2004).

Por fim, o quarto tema **“Intuição como elemento complementar às ferramentas na tomada de decisão”** evidencia o papel da intuição como elemento complementar na tomada de decisão. Os dados indicam que a intuição está presente em diferentes níveis entre os gestores. Enquanto alguns afirmam utilizá-la como apoio às decisões, outros demonstram resistência, associando-a a possíveis erros ou riscos.

“Essas intuições eu chamo de insights, digamos insights criativos, brota uma ideia de fazer alguma coisa, entende. Mas depois eu desenvolvo financeiramente como seria, a rentabilidade para empresa” (E.1.14).

“Eu costumo usar, minha intuição me orienta, mas minhas decisões são tomadas após alguns planejamentos” (E.7.14).

“Sempre uso minha intuição para tomar decisões” (E.9.14).

“Eu não uso intuição, eu uso conhecimento, tudo é a base do conhecimento” (E.4.14).

“Eu não uso, nunca uso minha intuição pra tomar as decisões, acho que pode atrapalhar, pode acontecer alguma coisa, eu posso colocar a minha empresa em risco” (E.6.14).

De modo geral, percebe-se que a intuição é importante especialmente em situações em que há ausência de informações suficientes ou necessidade de respostas rápidas. Esse achado reforça a ideia de Mintzberg (2000), ao afirmar que os gestores utilizam a intuição como complemento as análises formais, especialmente quando enfrentam situações complexas ou com informações incompletas. Assim, o processo decisório nas micro e pequenas empresas é híbrido, combinando experiência, dados e intuição.

A partir da análise aprofundada dos quatro temas identificados, torna-se possível compreender que o processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas de serviços investigadas apresenta uma natureza complexa, dinâmica e fortemente condicionada pelas especificidades do contexto organizacional e pelo perfil do gestor. De modo geral, os achados revelam que as decisões não seguem um modelo formal, estruturado e previamente definido, como frequentemente proposto pelos modelos clássicos da administração. Ao contrário, elas são construídas de maneira contínua e adaptativa, sendo resultado da interação entre diferentes dimensões, como a experiência acumulada, o uso limitado de informações e ferramentas, a percepção de riscos e a influência da intuição.

Nesse sentido, destaca-se, inicialmente, que a centralização da tomada de decisão na figura do gestor não apenas caracteriza a estrutura dessas organizações, mas também exerce influência direta sobre a forma como as decisões são concebidas e implementadas. A concentração de responsabilidades faz com que o gestor atue simultaneamente em diferentes

áreas do negócio, o que reforça a importância de sua vivência prática como principal base para a condução das escolhas. Assim, a experiência acumulada ao longo do tempo passa a desempenhar um papel estratégico, funcionando como um mecanismo de aprendizagem contínua que orienta decisões futuras. Esse aspecto evidencia que em contextos marcados por limitações estruturais e ausência de planejamento formal, o conhecimento empírico substitui, em grande medida, modelos analíticos mais sofisticados.

Ao mesmo tempo, observa-se que, embora a experiência seja predominante, há indícios de uma valorização crescente do uso de informações e ferramentas gerenciais no processo decisório. Ainda que de forma incipiente e pouco sistematizada, alguns gestores demonstram preocupação em embasar suas decisões em dados concretos, como controles financeiros, análise de custos, comportamento da demanda e feedback dos clientes. Esse movimento sinaliza uma tendência de transição para práticas mais estruturadas, evidenciando uma busca por maior segurança e assertividade nas decisões. No entanto, a baixa utilização de ferramentas mais avançadas, como sistemas de business intelligence, revela que esse processo ainda se encontra em estágio inicial, apontando para oportunidades de aprimoramento na gestão dessas organizações.

Outro ponto relevante identificado nos achados refere-se à presença constante da avaliação de riscos no processo decisório. Mesmo sem a adoção de métodos formais ou modelos quantitativos, os gestores demonstram preocupação diante das decisões, considerando possíveis consequências antes de agir. Essa preocupação está diretamente relacionada ao fato de que, na maioria dos casos, o negócio representa a principal fonte de renda e está fortemente associado à identidade do próprio gestor. Dessa forma, a análise de riscos ocorre de maneira intuitiva e baseada na experiência, refletindo uma lógica de preservação e continuidade do empreendimento. Tal comportamento destaca que, mesmo em contextos informais, há uma consciência sobre a importância de avaliar cenários e reduzir incertezas.

Além disso, a intuição se apresenta como um elemento complementar e significativo no processo de Tomada de Decisão. Os resultados indicam que embora exista certa divergência entre os gestores quanto ao seu uso, a intuição é frequentemente acionada em situações que exigem respostas rápidas ou quando há escassez de informações. Ela atua como um suporte que possibilita maior agilidade e flexibilidade nas decisões.

Diante desses aspectos, os achados indicam que o processo decisório nas empresas investigadas é essencialmente híbrido, combinando elementos racionais e subjetivos de forma integrada. Essa característica reflete a realidade dessas organizações, que operam com estruturas enxutas, recursos limitados e elevado grau de incerteza, exigindo dos gestores uma postura adaptativa e multifuncional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas de serviços em municípios do interior da Paraíba. A partir dos resultados obtidos foi possível verificar que esse processo ocorre de forma centralizada, estando diretamente relacionado à experiência, à percepção e à atuação do gestor.

Os resultados mostram que as decisões são, em grande parte, baseadas no conhecimento empírico e na vivência prática dos gestores. No entanto, também foi possível perceber que,

mesmo de forma ainda limitada, alguns gestores já utilizam informações a partir de estudos e conselhos de pessoas próximas e ferramentas gerenciais como apoio na Tomada de Decisão. Além disso, a avaliação de riscos se mostrou presente, ainda que de maneira informal, indicando uma preocupação com a segurança e a continuidade do negócio. Por outro lado, destaca-se a preocupação dos gestores com a formação profissional e acadêmica na área de seus empreendimentos.

Outro ponto a destacar refere-se ao uso de a intuição aparecer como um elemento complementar no processo decisório, principalmente em situações de incerteza. Dessa forma, observa-se que as decisões nessas organizações não seguem um modelo totalmente estruturado, mas acontecem de forma mais adaptativa, considerando as condições do ambiente e as limitações existentes.

Portanto, compreender essa dinâmica é fundamental para reconhecer as particularidades desse tipo de organização e contribuir para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais adequadas à sua realidade. Os resultados deste estudo reforçam a importância de considerar o papel central do gestor, bem como a necessidade de incentivar o uso de ferramentas que possam qualificar o processo decisório, sem desconsiderar os saberes práticos que já fazem parte da rotina desses empreendedores. Dessa forma, torna-se possível avançar na construção de modelos de gestão que conciliem eficiência, flexibilidade e sustentabilidade no contexto das micro e pequenas empresas de serviços.

Como contribuição, o estudo permite ampliar a compreensão sobre como ocorre a Tomada de Decisão em micro e pequenas empresas de serviços em pequenos municípios, destacando a importância do gestor nesse processo. Como limitação, destaca-se o recorte geográfico da pesquisa e o número de participantes, o que sugere a necessidade de novos estudos em outros contextos, além de investigações sobre o uso de ferramentas mais estruturadas de apoio à decisão.

Por fim, reforça-se a importância da adoção de práticas gerenciais mais organizadas, que possam contribuir para decisões mais eficientes e eficazes e para o fortalecimento dessas organizações no mercado que está sempre de mudança.

REFERÊNCIAS

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P.; BOSSIN, J. P. O Processo de Tomada de Decisão Instantânea e a Intuição. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

BERTONCINI, Cristine et al. Processo decisório: a tomada de decisão. **Revista FAEF**, v. 5, n. 3, p. 8–34, 2013.

BONOLDI, Urânio. **Decisões de Alto Impacto: Como decidir com mais consciência e segurança na carreira e nos negócios**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2022.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35–57, jul. 1987.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Usando a análise temática em psicologia. **Pesquisa qualitativa em psicologia**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CESÁRIO, Jonas Magno dos Santos; FLAUZINO, Victor Hugo de Paula; MEJIA, Judith Victoria Castillo. Metodologia científica: Principais tipos de pesquisas e suas características. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 5, n. 11, p. 23-33, 2020.

CLEMEN, Robert Taylor. **Tomando decisões difíceis: uma introdução à análise de decisão**. Belmont, CA: Duxbury Press, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. Makron, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Juliana C. N. et al. A influência dos gestores nas capacidades da empresa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, p. eRAMD190061, 2019.

DA CONCEIÇÃO, Roberta et al. Proposta de um Modelo Organizacional a uma Microempresa Prestadora de Serviços-MOm. **GESTÃO. Org**, v. 18, n. 1, p. 45-63, 2020.

DE MOURA SOUSA, José Erick; DE BRITO, Marcos Antônio. A importância da tomada de decisões na gestão empresarial. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. e3663-e3663, 2024.

DE SANTANA, Deivson Lucas Fonseca. BUSINESS INTELLIGENCE COMO FERRAMENTA PARA A TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES CORPORATIVOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, v. 1, n. 20, p. 67-85, 2024.

DRUCKER, Peter F. O gestor eficaz. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ESCRIVÃO, Giovana; DA SILVA, Sergio Luis. A influência da cultura, do RH e da liderança sobre a gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 11, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Claudia Santos Castro. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13–30, out./dez. 2004.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Alta Books Editora, 2017.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, H. M. de. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, v. 2, n. 8, p. 30–34, mar. 1995.

LAUDON, Kenneth. LAUDON JANE–Sistemas de informações gerenciais. 2010.

LEMO DA SILVEIRA SANTOS, Leonardo; CÉSAR ALVES, Ricardo; NUNES TAVARES DE ALMEIDA, Kenneth. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 59-73, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. **São Paulo: Atlas**, 2003.

MINTZBERG, H. Ahlstrand; LAMPEL, B. J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2000.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. Organização, processos e tomada de decisão. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2010.

REIS, Eliete dos; LÖBLER, Mauri Leodir. O processo decisório descrito pelo indivíduo e representado nos sistemas de apoio à decisão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 397-417, 2012.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. **São Paulo: Pearson Prentice Hall**, 2005.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; LIMA, Nyegge Vitória Martins de. Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 5, p. 54–77, 2018.

SIMON, Herbert A. Tomada de decisão racional em organizações empresariais. **The American economic review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

SILVA, Francisco Antônio de Sousa. A contribuição do business intelligence na tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. 2024.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, p. 229–255, 2014.

THOMPSON, Arthur A. Jr.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

YU, Abraham Sin Oih et al. Tomada de decisão nas organizações. 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1. Qual o nome da sua empresa?
2. Qual ano a sua empresa foi fundada?
3. Quais os serviços oferecidos pela empresa?
4. O que o (a) motivou a iniciar sua empresa?
5. Qual foi o principal motivo que levou você a empreender nessa área?
6. Quantos funcionários trabalham na empresa?
7. A gestão da empresa é feita por quem?
8. Qual o seu nível de formação?
9. As decisões na empresa são tomadas com base em alguma informação?
10. Como você procede quando vai tomar uma decisão?
11. Você considera que sua experiência influencia na forma como toma decisões? Explique por favor.
12. Você avalia riscos antes de tomar decisões?
13. Em situações de riscos e incertezas, como você procede para tomar a decisão?
14. Você usa a sua intuição para tomar decisões? Explique, por favor.
15. Você pode descrever um exemplo em que precisou tomar uma decisão importante em um contexto de incerteza? Como chegou à solução?
16. Você já ouviu falar nas ferramentas de business intelligence que ajudam na tomada de decisão?
17. Quando precisa tomar uma decisão importante, como você conduz a decisão?
18. O que você considera importante para que um gestor de micro ou pequena empresa tome decisões adequadas?
19. Você utiliza alguma ferramenta para ajudar na tomada de decisões importantes em seu negócio?
20. Na sua opinião, quais são as principais vantagens de basear decisões em informações concretas?
21. Teria algum exemplo de decisão importante que surgiu a partir de um planejamento prévio?

APÊNDICE B - CODIFICAÇÃO

Quadro 5 - Trechos interessantes e semelhantes dos entrevistados e códigos

Trechos Interessantes e Semelhantes dos Entrevistados	Código
“A gestão da empresa é feita por mim” (E.1.7).	Decisão centralizada
“A gestão é feita por mim como proprietária” (E.2.7).	

“Tanto a gestão, quanto os funcionários, questão de atendimento, questão de gestão financeira, tudo sou eu” (E.3.7). “A gestão é feita por mim e pelo meu esposo, que me ajuda” (E.4.7). “Por mim mesma” (E.5.7). “Eu mesmo faço a gestão de tudo” (E.7.7). “100% por mim” (E.8.7). “A gestão da empresa é realizada exclusivamente por mim, de forma integral e direta” (E.9.7).	
“As decisões elas são tomadas com base em análise de custo né?! E a demanda dos clientes também e por feedback dos atendimentos” (E.2.9). “Sempre analiso alguma informação importante relacionado ao meu espaço, acho que é importante seguir alguma coisa” (E.7.9). “Eu vou tomando as decisões da minha empresa baseada nisso, baseado nessas mentorias, baseado nesses cursos que eu fiz na área” (E.3.9).	Decisão com base em dados
“Eu sou muito de pensar e repensar bastante sobre o que eu vou fazer, sobre o que eu vou abordar e de que forma isso pode me trazer rentabilidade financeira” (E.1.10). “Primeiro eu começo analisando a situação depois eu faço um levantamento é, de informações relevantes. Depois eu avalio o custo e benefícios e escolho alternativas que apresentam menor risco e maior retorno” (E.2.10). “Eu sempre vejo tanto a questão das experiências, coisas que já passei, é, que eu aprendi, também com as informações que eu fui aprendendo nos cursos” (E.3.10). “Eu acho que com cautela e com informações, né? Porque a pessoa tem que manter a calma, principalmente em alguma decisão, para tomar a melhor decisão possível” (E.4.10). “Sempre conversando com minha família e meu namorado, para tomar a melhor decisão” (E.6.10). “Analiso cada situação com cuidado para garantir que a escolha traga o melhor resultado” (E.9.10).	Modelo de Tomada de Decisão
“Quando a gente tem experiências positivas ou negativas ajuda muito a gente enxergar né?! Eu acredito que a experiência abre portas pra gente enxergar muitas coisas e trazer muitos benefícios” (E.1.11).	Decisão com base na experiência

“Influencia muito na forma como eu tomo minhas decisões e porque também a prática do dia a dia me ajuda a entender melhor o que funciona e o que não funciona” (E.2.11). “A minha experiência influencia na forma como eu tomo as decisões da minha empresa, porque aí são cerca de 5, 6 anos de empresa, a gente vai aprendendo a empreender” (E.3.11). “Cada decisão que tomo é baseada na minha vivência e nos aprendizados que tive ao longo da minha trajetória” (E.7.11). “minha experiência influencia bastante na forma como tomo decisões, pois ela me dá segurança para avaliar cada situação e escolher o melhor caminho” (E.9.11).	
“Eu analiso bastante, quando a gente tem um empreendimento, a gente tem esses riscos também né. De dá certo de dá errado, de ver se daria em alguma coisa, mas que a gente está sempre tendo que se arriscar” (E.1.12). “Eu avalio os riscos sim” (E.6.12). “Avaliar riscos antes de tomar decisões é essencial, né?! principalmente quando carregamos o nosso nome na empresa” (E.7.12). “Sempre avalio os riscos antes de tomar qualquer decisão” (E.9.12). “Não dá pra deixar de fora os riscos em nenhuma ocasião” (E.10.12).	Avaliação de riscos na Tomada de Decisão
“Eu analiso bastante, todo o cenário antes de tomar uma decisão importante pra mim” (E.1.13). “Eu prefiro não tomar nenhuma decisão no momento e buscar conhecimento, aprender mais, para eu poder não errar” (E.4.13). “É importante conversar e estudar antes de tomar uma decisão em situações de riscos” (E.6.13). “Eu procuro manter a calma, buscar informações e só então decidir. Não costumo agir por impulso” (E.7.13). “Tento analisar com calma e criar um possível cenário do que aquilo resultaria” (E.8.13). “Eu procuro escutar mais, tomar mais cuidado na decisão que eu vou tomar” (E.10.13).	Tomada de Decisão em situações de riscos e incertezas
“Essas intuições eu chamo de insights, digamos insights criativos, brota uma ideia de fazer alguma coisa, entende. Mas depois eu desenvolvo financeiramente como seria, a rentabilidade para empresa” (E.1.14). “Eu uso sim, muitas vezes a intuição junto com a experiência né?! Me ajuda a decidir com mais segurança” (E.2.14).	Tomada de Decisão com base na intuição

“Eu não uso intuição, eu uso conhecimento, tudo é a base do conhecimento” (E.4.14). “Eu não uso, nunca uso minha intuição pra tomar as decisões, acho que pode atrapalhar, pode acontecer alguma coisa, eu posso colocar a minha empresa em risco” (E.6.14). “Eu costumo usar, minha intuição me orienta, mas minhas decisões são tomadas após alguns planejamentos” (E.7.14). “Sempre uso minha intuição para tomar decisões” (E.9.14). “Acho que não é bom seguir a minha intuição” (E.10.14).	
“Eu nunca ouvi falar nessas ferramentas sobre business intelligence, tenho muita curiosidade agora, vou até procurar sobre” (E.1.16). “Não, ainda não tinha ouvido falar nessa ferramenta, mas tenho interesse em conhecer” (E.2.16). “Conheço de forma básica as ferramentas de business intelligence que auxiliam na tomada de decisão” (E.9.16).	Conhecimento sobre as ferramentas de business intelligence
“Eu não utilizo ferramenta ainda, eu na verdade vou muito pela minha intuição e experiência mesmo” (E.1.19). “Eu não utilizo nenhuma ferramenta física como aplicativos, nem nenhum mentor específico como algumas pessoas fazem, mas eu tenho algumas ferramentas mentais que me ajudam a tomar decisões importantes” (E.3.19). “No momento não utilizo nenhuma ferramenta, só ajuda da minha família e meu namorado” (E.6.19). “Eu faço sempre uso de planilhas no Excel para ter um melhor controle financeiro” (E.7.19).	Decisão com base em ferramentas
“Eu acho que quando a gente se baseia em informações concretas a gente se sente muito mais seguro daquilo dá certo ou não” (E.1.20). “Eu acho que a gente baseando as decisões em informações que já são certas, a gente consegue ser certo também” (E.3.20). “Reduzir riscos, acho que, evitar decisões impulsivas também né? E assim ter mais segurança nos resultados” (E.7.20). “Permite ter uma assertividade e controle maiores” (E.8.20). “Segurança, a redução de riscos e a possibilidade de alcançar resultados mais precisos” (E.9.20). “Redução de erros, previsão de cenários, otimização de recursos e maior probabilidade de sucesso” (E.10.20).	Decisão com base em informações concretas

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

APÊNDICE C – GERAÇÃO DOS TEMAS

Quadro 6 – Códigos e temas

Código	Tema
Decisão centralizada	Centralização da Tomada de Decisão e experiência do proprietário
Decisão com base na experiência	
Decisão com base em dados	Uso de dados e ferramentas como base para a Tomada de Decisão
Decisão com base em ferramentas	
Decisão com base em informações concretas	
Modelo de Tomada de Decisão	Tomada de Decisão em contextos de riscos e incertezas
Avaliação de riscos na Tomada de Decisão	
Tomada de Decisão em situações de riscos e incertezas	
Tomada de Decisão com base na intuição	Intuição e uso de ferramentas como suporte à Tomada de Decisão
Conhecimento sobre as ferramentas de business intelligence	

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

APÊNDICE D – REVISÃO DOS TEMAS

Quadro 7 – Temas e temas revisados

Tema	Tema Revisado
Centralização da Tomada de Decisão e experiência do proprietário	Centralização da Tomada de Decisão baseada na experiência do gestor
Uso de dados e ferramentas como base para a Tomada de Decisão	Tomada de Decisão baseada em dados e ferramentas gerenciais
Tomada de Decisão em contextos de riscos e incertezas	Avaliação de riscos no processo de Tomada de Decisão
Intuição e uso de ferramentas como suporte à Tomada de Decisão	Intuição como elemento complementar às ferramentas na Tomada de Decisão

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

APÊNDICE E – NOMENCLATURA DOS TEMAS

Quadro 8 – Nomenclatura e definição do tema

Nomenclatura do Tema	Definição do Tema
-----------------------------	--------------------------

Centralização da Tomada de Decisão baseada na experiência do gestor	As micro e pequenas empresas de serviços concentram as decisões no gestor/proprietário, sendo fortemente influenciadas por sua experiência prática, vivência no negócio e conhecimento adquirido ao longo do tempo.
Tomada de Decisão baseada em dados e ferramentas gerenciais	Uso de informações concretas, análises e ferramentas de gestão (como planilhas) como suporte ao processo decisório. Esse tema evidencia uma busca por maior racionalidade e segurança nas decisões, reduzindo incertezas e aumentando a capacidade de planejamento e controle do negócio.
Avaliação de riscos no processo de Tomada de Decisão	Analisar previamente os possíveis impactos, incertezas e consequências das decisões antes de sua implementação. Envolve atitudes como cautela, levantamento de informações e construção de cenários, demonstrando uma preocupação com a sustentabilidade e segurança do negócio.
Intuição como elemento complementar às ferramentas na Tomada de Decisão	Uso da intuição como apoio ao processo decisório, especialmente em situações de incerteza ou ausência de informações concretas. Porém, a intuição não substitui totalmente a análise racional, mas atua como um elemento complementar às ferramentas e à experiência.

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

APÊNDICE F – APRESENTAÇÃO DOS TEMAS E ANÁLISE

Quadro 9 – Temas, Exemplos e Colaboração Teórica

Tema	Exemplos	Colaboração Teórica
Centralização da Tomada de Decisão baseada na experiência do gestor	“A gestão é feita por mim como proprietária” (E.2.7). “Tanto a gestão, quanto os funcionários, questão de atendimento, questão de gestão financeira, tudo sou eu” (E.3.7). “A minha experiência influencia na forma como eu tomo as decisões da minha empresa, porque aí são cerca de 5, 6 anos de empresa, a gente vai aprendendo a empreender” (E.3.11). “Cada decisão que tomo é baseada na minha vivência e nos aprendizados que tive ao longo da minha trajetória” (E.7.11).	Chiavenato (1994): as decisões estratégicas tendem a ser tomadas nos níveis mais altos da organização; Maximiano (2009): em pequenos negócios, o processo decisório ocorre de forma empírica, baseado na vivência do gestor; Reis e Löbler (2012): os gestores tendem a decidir com base na realidade vivida, utilizando sua experiência e percepção para lidar com situações organizacionais; Mintzberg (1973): em pequenas empresas o poder decisório se concentra no dirigente principal, reforçando a dependência da sua experiência e visão de negócio.

Tomada de Decisão baseada em dados e ferramentas gerenciais	“As decisões elas são tomadas com base em análise de custo né?! E a demanda dos clientes também e por feedback dos atendimentos” (E.2.9). “Eu faço sempre uso de planilhas no Excel para ter um melhor controle financeiro” (E.7.19). “Eu acho que a gente baseando as decisões em informações que já são certas, a gente consegue ser certo também” (E.3.20).	Chiavenato (2004); a tomada de decisão eficaz depende da disponibilidade de informações relevantes e confiáveis, que possibilitam análises mais precisas e seguras. Laudon e Laudon (2010); os sistemas de informação e ferramentas gerenciais auxiliam os gestores ao fornecer dados organizados, contribuindo para decisões mais fundamentadas e estratégicas.
Avaliação de riscos no processo de Tomada de Decisão	“Avaliar riscos antes de tomar decisões é essencial, né?! principalmente quando carregamos o nosso nome na empresa” (E.7.12). “Sempre avalio os riscos antes de tomar qualquer decisão” (E.9.12). “É importante conversar e estudar antes de tomar uma decisão em situações de riscos” (E.6.13).	Robbins (2005); a tomada de decisão envolve a análise de alternativas e suas possíveis consequências, exigindo que o gestor considere riscos e probabilidades antes de agir. Chiavenato (2004); decisões eficazes requerem a identificação prévia de problemas e a análise das variáveis envolvidas, o que inclui a avaliação dos riscos para cada alternativa. Drucker (2006); gestores eficazes não evitam riscos, mas os analisam de forma sistemática.
Intuição como elemento complementar às ferramentas na Tomada de Decisão	“Essas intuições eu chamo de insights, digamos insights criativos, brota uma ideia de fazer alguma coisa, entende. Mas depois eu desenvolvo financeiramente como seria, a rentabilidade para empresa” (E.1.14). “Eu costumo usar, minha intuição me orienta, mas minhas decisões são tomadas após alguns planejamentos” (E.7.14). “Sempre uso minha intuição para tomar decisões” (E.9.14).	Simon (1979); a racionalidade dos decisores é limitada, o que faz com que muitas decisões sejam baseadas em julgamentos intuitivos e experiências anteriores. Mintzberg (2000); gestores utilizam a intuição como complemento às análises formais, especialmente quando enfrentam situações complexas.

Fonte: Dados da pesquisa (2026)