

# **PERFIS DE DECISÃO EM MPES: UMA ANÁLISE DE CLUSTERS**

*José Augusto Albino Ângelo<sup>1</sup>*

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo identificar e descrever os perfis de tomada de decisão entre gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) do Estado do Rio de Janeiro. Fundamentado em abordagens teóricas que tratam dos estilos decisórios e da racionalidade limitada, o estudo adota delineamento quantitativo e descritivo, utilizando a Escala Geral de Estilos de Tomada de Decisão (GDMS), adaptada para o contexto brasileiro. Por meio de uma análise de *clusters*, foram identificados três perfis predominantes entre os gestores: racional-analítico, intuitivo-experiencial e misto-adaptativo. O perfil racional caracteriza-se pelo uso intensivo de informações contábeis e maior planejamento; o intuitivo destaca-se pela agilidade e pela dependência da experiência prática; e o misto representa um equilíbrio entre razão e intuição, refletindo a racionalidade prática das MPEs. Os resultados confirmam a heterogeneidade dos estilos de decisão e indicam que fatores como formação acadêmica, tempo de experiência e uso da contabilidade gerencial influenciam significativamente o comportamento decisório. Conclui-se que o reconhecimento desses perfis pode subsidiar programas de capacitação e políticas de apoio mais alinhados às necessidades cognitivas e informacionais dos gestores de pequenas empresas, contribuindo para o aprimoramento da gestão e a sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** estilos de decisão; micro e pequenas empresas; contabilidade gerencial; perfil decisório; tomada de decisão.

## **DECISION PROFILES IN SMMEs: A CLUSTER ANALYSIS**

## **ABSTRACT**

*This article aims to identify and describe the decision-making profiles of managers of micro and small enterprises (MSEs) in the State of Rio de Janeiro. Grounded in theoretical approaches to decision-making styles and bounded rationality, the study adopts a quantitative and descriptive design, using the General Decision-Making Style (GDMS) scale adapted for the Brazilian context. Through cluster analysis, three predominant profiles among managers were identified: rational-analytical, intuitive-experiential, and mixed-adaptive. The rational profile is characterized by intensive use of accounting information and greater planning; the intuitive profile stands out for agility and reliance on practical experience; and the mixed profile represents a*

---

<sup>1</sup> Doutorado em Ciências da Administração - Universidad de Desarrollo Sustentable - UDS.  
[joseaugustodoutor2025@gmail.com](mailto:joseaugustodoutor2025@gmail.com)

*balance between reason and intuition, reflecting the practical rationality of MSEs. The results confirm the heterogeneity of decision-making styles and indicate that factors such as academic background, managerial experience, and the use of management accounting significantly influence decision behavior. It is concluded that recognizing these profiles can support capacity-building programs and policy initiatives more aligned with the cognitive and informational needs of small-business managers, contributing to improved management practices and organizational sustainability.*

**Keywords:** decision-making styles; micro and small enterprises; managerial accounting; manager profiles; decision making.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem um dos pilares da economia brasileira, representando a maioria dos estabelecimentos formais e sendo responsáveis por uma parcela expressiva da geração de empregos e renda. Apesar dessa relevância, as MPEs enfrentam um conjunto particular de desafios gerenciais que impactam diretamente sua sustentabilidade e competitividade. Entre esses desafios, a tomada de decisão se destaca como um dos processos mais complexos, uma vez que os gestores dessas organizações lidam simultaneamente com restrições de recursos, informações incompletas e pressões ambientais que exigem respostas rápidas e eficazes.

A literatura sobre comportamento decisório empresarial evidencia que a forma como os gestores decidem não é homogênea. Ao contrário, diferentes estilos de decisão coexistem e se manifestam de acordo com fatores cognitivos, emocionais e contextuais. Modelos clássicos de decisão, como os propostos por Simon e March, já apontavam que a racionalidade dos tomadores de decisão é limitada por aspectos psicológicos e pela disponibilidade de informações. A partir dessas bases, estudos posteriores desenvolveram abordagens que procuram mensurar os estilos decisórios dos gestores, reconhecendo que a tomada de decisão combina tanto elementos racionais quanto intuitivos.

No contexto das MPEs, esse debate adquire relevância especial. A ausência de estruturas organizacionais complexas, o baixo grau de formalização e a sobreposição entre as funções gerenciais e operacionais fazem com que o gestor assuma um papel central na definição das estratégias e das ações cotidianas. Assim, compreender o perfil decisório desses gestores é essencial para entender o funcionamento das pequenas empresas e propor políticas de apoio mais eficazes.

Gestores que privilegiam uma abordagem racional tendem a valorizar informações contábeis, análises quantitativas e planejamento estratégico. Por outro lado, gestores de perfil mais intuitivo confiam em sua experiência prática, em percepções subjetivas e na capacidade de adaptação às mudanças do ambiente.

Diversos autores, como Lehnhart *et al.* e Silva (2021), contribuem para o entendimento dessa temática ao desenvolver instrumentos e modelos capazes de mensurar os estilos de decisão. A Escala Geral de Estilos de Tomada de Decisão (GDMS), amplamente utilizada em pesquisas internacionais e adaptada para o contexto brasileiro, oferece uma estrutura analítica sólida para identificar cinco estilos principais: racional, intuitivo, dependente, evitativo e espontâneo. Essa classificação permite identificar padrões de comportamento que ajudam a explicar as diferenças nas práticas gerenciais e nas estratégias adotadas pelas empresas.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo identificar e caracterizar os diferentes perfis de decisão existentes entre gestores de micro e pequenas empresas, a partir da aplicação de técnicas de análise multivariada. Ao agrupar os gestores com base em suas pontuações nas dimensões de estilo decisório, busca-se revelar a diversidade de comportamentos que permeiam o processo decisório nas MPEs e discutir as implicações desses perfis para a prática gerencial. A análise dos perfis decisórios contribui não apenas para o avanço do conhecimento sobre a cognição gerencial, mas também para a formulação de programas de capacitação, consultoria e apoio técnico mais adequados às particularidades desse segmento empresarial.

Assim, compreender como os gestores de micro e pequenas empresas tomam decisões, quais estilos predominam e de que forma o uso da informação contábil e gerencial influencia esse processo é fundamental para o aprimoramento das práticas de gestão e para a promoção de maior sustentabilidade organizacional no cenário das MPEs brasileiras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A tomada de decisão é um processo central na administração e tem sido amplamente estudada sob diferentes perspectivas teóricas. Simon (1979) introduziu o conceito de racionalidade limitada, segundo o qual os decisores não possuem

acesso a todas as informações necessárias nem capacidade cognitiva para avaliar todas as alternativas disponíveis. Essa limitação leva os gestores a adotarem decisões satisfatórias, e não necessariamente ótimas. Essa teoria é especialmente relevante para as micro e pequenas empresas (MPEs), nas quais os gestores frequentemente decidem sob restrições de tempo e recursos, recorrendo a heurísticas e à intuição para resolver problemas complexos.

Scott e Bruce (1995) desenvolveram a Escala Geral de Estilos de Tomada de Decisão (*General Decision-Making Style* – GDMS), que mensura cinco dimensões comportamentais: racional, intuitiva, dependente, evitativa e espontânea. Essa escala tem sido amplamente utilizada em estudos organizacionais, sendo adaptada para diferentes contextos culturais, como no trabalho de Lehnhart et al. (2021), que validou sua aplicação no Brasil. O estilo racional caracteriza-se pelo uso sistemático da informação e da análise lógica; o intuitivo baseia-se em percepções subjetivas e experiências prévias; o dependente envolve a busca de aconselhamento externo; o evitativo manifesta-se pela tendência a adiar decisões; e o espontâneo reflete impulsividade e necessidade de agir rapidamente.

Silva (2021) destaca que a tomada de decisão deve ser compreendida como um processo híbrido, que integra componentes racionais e comportamentais. Segundo o autor, as decisões empresariais não ocorrem de forma puramente analítica, pois envolvem elementos cognitivos, emocionais e sociais que moldam o comportamento dos gestores. Essa perspectiva amplia a visão tradicional da administração, incorporando fatores subjetivos e dinâmicos que afetam a escolha entre alternativas, sobretudo em contextos de alta incerteza.

De acordo com Silva, F. P. (2019), a contabilidade gerencial desempenha papel essencial no suporte à decisão nas MPEs, fornecendo informações que auxiliam na análise de desempenho, controle de custos e planejamento estratégico. Entretanto, o autor ressalta que, em muitas pequenas empresas, o uso dessas informações ainda é limitado, seja por falta de capacitação técnica, seja pela informalidade dos processos internos. Essa limitação pode levar gestores a dependerem mais de sua experiência e intuição do que de dados objetivos, afetando diretamente a qualidade das decisões tomadas.

Gonçalves-Araújo, Silva e Silva (2018) argumentam que as práticas gerenciais nas pequenas empresas refletem uma combinação entre empirismo e

racionalidade prática. Os autores observam que os gestores dessas organizações tendem a adaptar conceitos e ferramentas administrativas à sua realidade, buscando soluções viáveis em vez de ideais. Esse comportamento está alinhado ao conceito de rationalidade prática, segundo o qual a decisão é influenciada não apenas por informações disponíveis, mas também por valores, experiências e contextos institucionais.

Dias (2020) reforça que a tomada de decisão nas MPEs é fortemente condicionada pelas características pessoais dos gestores, como formação acadêmica, tempo de experiência e estilo de liderança. O autor ressalta que a ausência de processos formais e de apoio técnico especializado aumenta a centralização das decisões, tornando o comportamento individual do gestor o principal determinante da orientação estratégica da empresa. Assim, o estudo dos estilos de decisão assume importância não apenas teórica, mas também prática, ao fornecer subsídios para compreender a dinâmica interna das pequenas organizações.

Ferreira (2023) acrescenta que, em contextos de inovação e adoção tecnológica, o estilo de decisão influencia diretamente a capacidade das MPEs de implementar mudanças. Gestores de perfil racional tendem a adotar inovações de forma planejada e gradual, enquanto gestores intuitivos demonstram maior abertura a experimentações, mas enfrentam desafios na consolidação dos resultados. Esse contraste reforça a relevância da análise dos estilos decisórios para compreender como as MPEs respondem a transformações no ambiente competitivo.

Com base nesses estudos, observa-se que a literatura converge para o reconhecimento da pluralidade dos estilos decisórios e de sua influência nas práticas gerenciais das MPEs. O uso da contabilidade gerencial, a formação e a experiência dos gestores, bem como fatores comportamentais e cognitivos, constituem variáveis-chave para explicar as diferenças observadas no processo decisório. Assim, a identificação de perfis de decisão torna-se uma estratégia metodológica eficaz para compreender a heterogeneidade das micro e pequenas empresas e apoiar o desenvolvimento de políticas de capacitação mais direcionadas.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa e descritiva, com o objetivo de identificar e caracterizar diferentes perfis de decisão entre gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) localizadas no Estado do Rio de Janeiro. Essa escolha metodológica segue a orientação de Creswell (2014), que aponta que estudos quantitativos descritivos são adequados quando se busca analisar padrões e relações entre variáveis mensuráveis. No caso específico deste estudo, a análise de clusters foi utilizada para agrupar gestores com características semelhantes em relação aos estilos de tomada de decisão.

### **População e Amostra**

A população-alvo compreende gestores de micro e pequenas empresas dos setores de comércio, serviços e indústria. O critério de seleção da amostra foi não probabilístico por conveniência, considerando a disponibilidade dos gestores em participar do levantamento, conforme recomendam Hair *et al.* (2019) em pesquisas de natureza exploratória e descritiva. Esse tipo de amostragem é comum em estudos organizacionais voltados a MPEs, devido à dificuldade de acesso a listas completas de empresas e à informalidade de muitos negócios nesse segmento (GONÇALVES-ARAÚJO; SILVA; SILVA, 2018).

### **Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado composto por duas seções principais. A primeira destinou-se à coleta de dados sociodemográficos e profissionais dos gestores, incluindo idade, escolaridade, tempo de experiência e setor de atuação. A segunda seção aplicou a Escala Geral de Estilos de Tomada de Decisão (GDMS), desenvolvida por Scott e Bruce (1995) e adaptada para o contexto brasileiro por Lehnhart *et al.* (2021). Essa escala mensura cinco estilos distintos de decisão (racional, intuitivo, dependente, evitativo e espontâneo) por meio de afirmações avaliadas em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Conforme apontam Silva (2021) e Ferreira (2023), o uso de instrumentos validados é fundamental para garantir a confiabilidade e a validade dos dados em pesquisas sobre comportamento gerencial. Além disso, a utilização da GDMS permite comparar os resultados obtidos com estudos anteriores, possibilitando a

identificação de padrões decisórios comuns entre gestores de diferentes contextos organizacionais.

### **Procedimentos de Análise**

Os dados foram tabulados e analisados com o auxílio de softwares estatísticos, seguindo as orientações de Hair *et al.* (2019) para a condução de análises multivariadas. Inicialmente, foram realizadas análises descritivas das variáveis e verificação de consistência interna por meio do coeficiente *Alfa de Cronbach*, garantindo a confiabilidade das dimensões da escala (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Em seguida, foi aplicada a análise de *clusters*, procedimento indicado para identificar grupos homogêneos com base nas respostas dos participantes.

O método hierárquico foi utilizado na fase exploratória para definir o número ideal de *clusters*, seguido pelo método *k-means* para o refinamento e consolidação dos grupos, conforme metodologia recomendada por Ketchen e Shook (1996). Cada cluster foi caracterizado pelas médias das pontuações nas cinco dimensões da GDMS e pelas variáveis complementares, como formação acadêmica, tempo de experiência e uso da contabilidade gerencial. As diferenças entre os grupos foram verificadas por meio da análise de variância (ANOVA), considerando o nível de significância de 5%.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos dados obtidos junto aos gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) do Estado do Rio de Janeiro permitiu identificar padrões distintos de comportamento decisório, com base nas dimensões da Escala Geral de Estilos de Tomada de Decisão (GDMS). A aplicação da análise de *clusters* revelou a formação de três grupos principais, cada um caracterizado por diferentes combinações de estilos decisórios, nível de utilização da contabilidade gerencial e variáveis de formação e experiência do gestor.

### **Cluster 1 – Perfil Racional-Analítico**

O primeiro grupo é composto por gestores que apresentaram pontuações elevadas no estilo racional e menores nos estilos intuitivo e espontâneo. Esses gestores tendem a utilizar de forma mais intensa as informações contábeis e os relatórios financeiros como suporte à tomada de decisão. Demonstram maior propensão ao planejamento e à análise comparativa de alternativas antes de agir. Em geral, possuem formação acadêmica nas áreas de Administração, Contabilidade ou Engenharia e contam com maior tempo de experiência profissional. Esse perfil representa uma orientação voltada para a eficiência e para a redução de riscos, alinhando-se ao comportamento gerencial estruturado e analítico descrito por Silva (2021) e por Ferreira (2023), que associam o uso de ferramentas de gestão a decisões mais deliberadas.

### **Cluster 2 – Perfil Intuitivo-Experiencial**

O segundo grupo caracteriza-se por pontuações mais altas no estilo intuitivo, com baixa utilização da contabilidade gerencial como instrumento de apoio. Esses gestores baseiam suas decisões em percepções pessoais e experiências acumuladas ao longo do tempo, priorizando respostas rápidas às demandas cotidianas. São frequentemente empreendedores com trajetória prática, que aprendem por meio da observação e da tentativa e erro. Embora demonstrem grande capacidade de adaptação e flexibilidade, apresentam maior vulnerabilidade a erros de julgamento em situações que exigem análise de dados quantitativos ou planejamento de longo prazo. Esse comportamento é coerente com as observações de Gonçalves-Araújo, Silva e Silva (2018), que destacam a predominância de uma racionalidade prática nas pequenas empresas, na qual a experiência e o conhecimento tácito substituem instrumentos formais de gestão.

### **Cluster 3 – Perfil Misto e Adaptativo**

O terceiro grupo apresenta equilíbrio entre os estilos racional e intuitivo, configurando um perfil misto e adaptativo. Esses gestores alternam entre a análise lógica e a intuição conforme o contexto, o tipo de decisão e a urgência da situação. Utilizam a contabilidade gerencial de forma eventual, combinando dados objetivos com percepções subjetivas. Esse perfil tende a ser o mais representativo nas MPEs, refletindo o esforço dos gestores em conciliar a necessidade de agir rapidamente

com a busca por fundamentação técnica. Essa combinação de racionalidade e intuição confirma a noção de racionalidade limitada (Simon, 1979), na qual os tomadores de decisão se adaptam às restrições impostas pelo ambiente, equilibrando análise e julgamento intuitivo.

### **Discussão dos Achados**

A identificação desses três perfis evidencia que o comportamento decisório nas MPEs é multifacetado e depende tanto de fatores cognitivos quanto estruturais. O perfil racional-analítico destaca o impacto positivo do uso sistemático da contabilidade gerencial, indicando que gestores que adotam uma postura mais orientada a dados tendem a realizar decisões mais consistentes e controladas. Por outro lado, o perfil intuitivo-experiencial mostra que a intuição e a experiência prática continuam sendo elementos essenciais para a sobrevivência e a inovação nas pequenas empresas. Já o perfil misto-adaptativo demonstra que muitos gestores transitam entre razão e intuição, adotando uma postura flexível que reflete a realidade dinâmica e incerta das MPEs.

Esses resultados contribuem para uma compreensão mais abrangente da heterogeneidade dos estilos decisórios no contexto das micro e pequenas empresas. Eles também oferecem subsídios práticos para o desenvolvimento de programas de capacitação gerencial diferenciados: gestores com perfil racional podem se beneficiar de treinamentos voltados ao uso avançado de indicadores de desempenho; gestores intuitivos necessitam de apoio em planejamento e controle; e gestores adaptativos podem ser estimulados a equilibrar a intuição com o uso sistemático de dados. Assim, os achados reforçam a importância de reconhecer a pluralidade dos estilos decisórios e de promover políticas de apoio que considerem as especificidades cognitivas e comportamentais dos gestores de pequenas empresas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa buscou compreender a diversidade de estilos decisórios entre gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) do Estado do Rio de Janeiro, com ênfase na identificação de perfis por meio de análise de *clusters*. Os resultados

obtidos revelam uma heterogeneidade significativa entre os gestores analisados, demonstrando que a tomada de decisão no contexto das MPEs é um fenômeno complexo, influenciado tanto por fatores individuais quanto estruturais. A constatação de três perfis principais (racional-analítico, intuitivo-experiencial e misto-adaptativo) reforça a necessidade de uma abordagem mais nuançada para compreender como os pequenos empresários tomam decisões em ambientes desafiadores e em constante transformação.

### **A heterogeneidade como característica central das MPEs**

Os resultados da pesquisa confirmam que as micro e pequenas empresas (MPEs) não constituem um grupo homogêneo, tampouco seus gestores seguem padrões decisórios uniformes. Cada perfil identificado reflete uma combinação particular de racionalidade, intuição e utilização de instrumentos gerenciais. Essa diversidade decorre de múltiplos fatores, como o nível de formação acadêmica, a experiência profissional acumulada, o setor de atuação e a cultura organizacional predominante. O perfil racional-analítico, por exemplo, traduz uma gestão orientada por dados, típica de empresas que contam com maior estrutura contábil e suporte técnico. Já o perfil intuitivo-experiencial representa uma gestão mais empírica, fundamentada na experiência prática e no conhecimento tácito do gestor. O perfil misto-adaptativo, por sua vez, mostra-se o mais representativo no universo das MPEs, ao combinar elementos racionais e intuitivos de acordo com as circunstâncias e exigências de cada decisão.

Essa heterogeneidade desafia as abordagens tradicionais de capacitação e consultoria voltadas às MPEs, que muitas vezes se baseiam em modelos generalistas e padronizados. Políticas públicas e programas de formação que não consideram a diversidade dos estilos decisórios tendem a produzir resultados limitados e de baixa efetividade. Reconhecer e compreender os diferentes perfis gerenciais é, portanto, um passo essencial para aprimorar as ações de apoio e promover uma gestão mais eficiente e contextualizada. Programas de capacitação devem ser concebidos de maneira segmentada, adequando seus conteúdos, metodologias e estratégias pedagógicas às necessidades e características cognitivas de cada tipo de gestor, potencializando assim o aprendizado e a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

## **Contribuições teóricas**

No campo teórico, esta pesquisa reforça a aplicabilidade do modelo de estilos de decisão de Lehnhart *et al.* (2021) no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras. A adaptação da Escala Geral de Estilos de Tomada de Decisão (GDMS) mostrou-se eficaz para mensurar as dimensões racional, intuitiva, dependente, evitativa e espontânea, permitindo caracterizar diferentes perfis de gestores. A integração entre o referencial dos estilos decisórios e a perspectiva da contabilidade gerencial amplia o entendimento sobre os determinantes cognitivos e informacionais que influenciam o processo de decisão nas MPEs.

Os resultados evidenciam que o uso da contabilidade gerencial é um fator diferenciador entre os perfis de decisão. Gestores que utilizam essas ferramentas de forma sistemática tendem a adotar comportamentos mais racionais e estruturados, enquanto aqueles que recorrem a informações contábeis apenas de modo eventual demonstram uma orientação mais intuitiva. Essa constatação reforça o argumento de Silva (2021), segundo o qual a integração entre abordagens racionais e comportamentais é essencial para compreender a tomada de decisão em ambientes organizacionais complexos, onde coexistem fatores objetivos e subjetivos.

Além disso, o estudo contribui para o avanço teórico ao indicar que a racionalidade limitada, conceito formulado por Herbert Simon (1979), manifesta-se de maneira particular nas micro e pequenas empresas, nas quais a escassez de recursos e informações impõe decisões rápidas e frequentemente baseadas na experiência. Essa racionalidade prática (que combina intuição e análise) configura uma adaptação estratégica às restrições contextuais, mostrando que decisões fundamentadas na experiência não são, necessariamente, menos eficazes. Assim, amplia-se a compreensão sobre a racionalidade nas organizações de pequeno porte, valorizando a flexibilidade e a capacidade adaptativa como elementos centrais da gestão.

## **Contribuições práticas e implicações gerenciais**

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa apontam caminhos relevantes para a formulação de políticas e estratégias de desenvolvimento voltadas

às micro e pequenas empresas (MPEs). Evidencia-se, em primeiro lugar, a importância de promover a alfabetização contábil entre os gestores, de modo que as informações financeiras e gerenciais sejam utilizadas de forma mais sistemática e estratégica no processo de tomada de decisão. O fortalecimento da contabilidade gerencial não implica substituir a intuição pela racionalidade, mas equilibrar ambas as dimensões, favorecendo decisões mais conscientes, contextualizadas e eficazes.

Com base nos três perfis de gestores identificados, recomenda-se que os programas de capacitação sejam personalizados:

- Gestores racionais-analíticos: devem aprofundar o uso de indicadores de desempenho, controle de custos e planejamento estratégico, aprimorando a capacidade de análise e previsão.
- Gestores intuitivos-experienciais: necessitam desenvolver competências básicas em contabilidade gerencial, gestão financeira e interpretação de relatórios, de modo a integrar a experiência empírica com instrumentos técnicos.
- Gestores mistos e adaptativos: devem ser estimulados a equilibrar o uso de ferramentas analíticas com a percepção prática, adotando uma postura flexível e situacional diante dos desafios cotidianos.

A personalização dos programas de capacitação e consultoria emerge, portanto, como uma das principais implicações deste estudo. Entidades de fomento, como o Sebrae e federações empresariais, podem utilizar esses resultados para aprimorar suas abordagens pedagógicas e metodológicas, garantindo maior aderência às necessidades cognitivas, operacionais e setoriais dos gestores de MPEs. Políticas públicas mais segmentadas e contextualizadas têm maior potencial de impacto, contribuindo para a consolidação de uma cultura decisória mais estruturada, adaptável e orientada à sustentabilidade empresarial.

### **Limitações e recomendações para pesquisas futuras**

Como toda pesquisa, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. A principal delas refere-se ao escopo dos dados utilizados, que se restringem às variáveis originalmente coletadas e, portanto, não contemplam outros fatores que poderiam aprofundar a compreensão dos perfis decisórios dos gestores de micro e pequenas empresas (MPEs). Investigações futuras poderiam ampliar a

amostra e incorporar variáveis contextuais adicionais, como o ambiente competitivo, o ciclo de vida da empresa e o perfil dos colaboradores, permitindo uma análise mais abrangente e comparativa entre diferentes realidades regionais e setoriais.

Outra limitação está relacionada à natureza transversal dos dados, que não permite observar mudanças nos estilos de decisão ao longo do tempo. Pesquisas longitudinais poderiam investigar se e como os gestores modificam seus comportamentos decisórios à medida que adquirem experiência, participam de programas de capacitação ou enfrentam períodos de instabilidade econômica. Além disso, abordagens qualitativas (como entrevistas em profundidade e estudos de caso) podem complementar os achados quantitativos, revelando dimensões subjetivas, simbólicas e contextuais que escapam às análises estatísticas tradicionais.

Assim, recomenda-se que futuras pesquisas adotem métodos mistos e enfoques comparativos, combinando diferentes técnicas de coleta e análise de dados para ampliar a compreensão sobre a diversidade dos estilos decisórios. Essa integração metodológica poderá contribuir para o desenvolvimento de modelos mais sensíveis às particularidades cognitivas, culturais e estruturais que caracterizam a gestão nas micro e pequenas empresas brasileiras.

### **Considerações finais e agenda de pesquisa**

Em síntese, a análise dos perfis decisórios evidencia que a gestão nas micro e pequenas empresas (MPEs) é moldada pela interação entre razão e intuição, informação e experiência, estrutura e contexto. Reconhecer essa dualidade é essencial para o desenvolvimento de políticas de apoio mais eficazes e realistas. O estudo reforça que o gestor de MPEs não deve ser compreendido apenas como um tomador de decisões intuitivo ou empírico, mas como um agente adaptativo, que busca constantemente equilibrar diferentes dimensões cognitivas, técnicas e práticas.

A partir dos resultados apresentados, propõe-se uma agenda de pesquisa voltada para três direções principais:

(1) investigar o impacto dos perfis decisórios sobre o desempenho organizacional das MPEs;

(2) analisar como fatores externos (como crises econômicas, mudanças regulatórias e inovações tecnológicas) influenciam a evolução dos estilos de decisão; e

(3) explorar a relação entre gênero, idade e perfil decisório, dimensões ainda pouco estudadas no contexto das pequenas empresas brasileiras.

Compreender os perfis decisórios não se limita a um exercício teórico, mas constitui uma ferramenta estratégica para o fortalecimento das MPEs. Ao identificar diferentes modos de decidir e suas implicações práticas, o estudo oferece subsídios valiosos para a formulação de políticas públicas, programas de capacitação e ações de consultoria mais alinhadas à realidade das empresas de pequeno porte. Dessa forma, reafirma-se a importância da integração entre conhecimento científico e prática gerencial como um caminho essencial para promover a resiliência, a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas no cenário econômico nacional.

## **REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Juliana Gonçalves de; SILVA, Leilson Vanderson Barbosa da; SILVA, Maria Emanuela de Paula Cardoso da. *Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras*. Estudios Gerenciales, v. 34, n. 149, p. 457-468, out./dez. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/212/21258518010/html/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

DIAS, E. J. *Processo de tomada de decisão em MPEs*. Unifaccamp. Disponível em: [https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao\\_diciente/EdsonJoseDias.pdf](https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_diciente/EdsonJoseDias.pdf). Acesso em: 14 jul. 2025.

FERREIRA, André Luiz Leite. *Estilos de tomada de decisão na adoção de inovações tecnológicas: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia*. Atena Editora, 2023. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/729157/1/estilos-de-tomada-de-decisao-na-adocao-de-inovacoe.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

LEHNHART, E. dos R. et al. *Versão brasileira do Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão (GDMS)*: tradução, adaptação e validação. (s.d.). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/374896138\\_VERSAO\\_BRASILEIRA\\_DO\\_INVENTARIO\\_GERAL\\_DE\\_ESTILOS\\_DE\\_TOMADA\\_DE\\_DECISAO\\_-\\_GDMS\\_TRADUCAO\\_ADAPTACAO\\_E\\_VALIDACAO](https://www.researchgate.net/publication/374896138_VERSAO_BRASILEIRA_DO_INVENTARIO_GERAL_DE_ESTILOS_DE_TOMADA_DE_DECISAO_-_GDMS_TRADUCAO_ADAPTACAO_E_VALIDACAO). Acesso em: 17 jul. 2025.

PINTO, A. L. C. B. Normas contínuas para a Escala de Estilos de Decisão. *Revista RDP*, 2021. Disponível em: <https://revistardp.org.br/revista/article/view/211>. Acesso em: 11 jul. 2025.

SILVA, R. A. Á. Revisão e análise para síntese em modelos de tomada de decisão. *Revista Enterprising*, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/393>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SILVA, F. P. *A contabilidade na tomada de decisões nas micro e pequenas empresas*. UFRGS. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/197640>. Acesso em: 10 jul. 2025.