

A ARTE DE DECIDIR: DESAFIOS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

José Augusto Albino Ângelo¹

Luan Maurílio da Silva Oliveira²

Yara Figueiredo Dan³

Edival Dan⁴

Alessandro Garcia De Castro⁵

Bianca Cesar Alyrio Ramundo⁶

RESUMO

O estudo propõe uma análise dos desafios enfrentados por gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) no processo de tomada de decisão, a partir de evidências empíricas encontradas em pesquisas nacionais recentes. Os artigos analisados abordam dimensões distintas, desde o papel da contabilidade gerencial e da tecnologia da informação até aspectos cognitivos, intuitivos, culturais e comportamentais, permitindo compreender a pluralidade de fatores que moldam as decisões organizacionais nesse segmento. Os resultados indicam que a decisão nas MPEs é fortemente influenciada pela experiência pessoal dos gestores, pela limitação de recursos técnicos e informacionais, e por elementos subjetivos, como crenças, valores, intuição e contexto social. Conclui-se que a tomada de decisão nesse tipo de organização exige equilíbrio entre práticas racionais e interpretações empíricas do cotidiano empresarial.

Palavras-chave: tomada de decisão; micro e pequenas empresas; contabilidade gerencial; comportamento organizacional; intuição.

¹ Doutorado em Ciências da Administração - *Universidad de Desarrollo Sustentable* - UDS.
joseaugustodoutor2025@gmail.com

² Doutorado em Ciências da Administração - *Universidad de Desarrollo Sustentable* - UDS.
luanmaurilio@gmail.com

³ Doutorado em Administração Educacional - *Universidad de Desarrollo Sustentable* - UDS.
yfdan@uol.com.br

⁴ Pós-doutorado em Ciências da Educação - *Universidad de Desarrollo Sustentable* - UDS.
edivaldan@uol.com.br

⁵ Pós-doutorado em Ciências da Administração - *Universidad de Desarrollo Sustentable* - UDS.
garciadecastro@gmail.com

⁶ Doutorado em Ciências da Administração - *Universidad de Desarrollo Sustentable* - UDS.
biancacesar@gmail.com

THE ART OF DECIDING: ORGANIZATIONAL CHALLENGES IN MANAGING MICRO AND SMALL BUSINESSES

ABSTRACT

This study analyzes the organizational challenges that influence decision-making processes in micro and small enterprises (MSEs), based exclusively on empirical evidence from recent Brazilian research. The reviewed works address different dimensions, from managerial accounting and information technology to cognitive, intuitive, cultural, and behavioral aspects, revealing the plurality of factors shaping managerial decisions in this segment. The results indicate that decision-making in MSEs is strongly influenced by the personal experience of managers, by the limited availability of technical and informational resources, and by subjective elements such as beliefs, values, intuition, and social context. The findings suggest that decision-making within these firms demands a constant balance between rational procedures and empirical interpretation of daily business realities. Therefore, managing a small enterprise involves not only analytical capability but also the ability to combine technical knowledge with intuition and sensitivity to contextual nuances.

Keywords: *decision-making; micro and small enterprises; managerial accounting; organizational behavior; intuition.*

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) exercem papel essencial na economia brasileira, respondendo por uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e pela geração de empregos formais. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as MPEs representam mais de 90% das organizações do país, distribuídas em todos os setores produtivos. Apesar dessa relevância, a alta taxa de mortalidade empresarial continua sendo um dos maiores desafios para sua sustentabilidade. A literatura aponta que boa parte dessas dificuldades decorre não apenas da limitação de recursos financeiros ou tecnológicos, mas também da forma como os gestores conduzem o processo de tomada de decisão dentro dessas organizações, em contextos marcados por incerteza, instabilidade e forte dependência da experiência pessoal.

O processo decisório nas MPEs é um fenômeno complexo, pois combina aspectos técnicos e subjetivos. Estudos como o de Oliveira e Simonetti (2010)

demonstram que, nas microempresas, a intuição e a percepção exercem papel determinante nas escolhas gerenciais, frequentemente substituindo métodos racionais de análise. De acordo com as autoras, a prática cotidiana e o conhecimento empírico tornam-se instrumentos centrais para lidar com as incertezas do ambiente competitivo, configurando um tipo de racionalidade limitada que se apoia mais na experiência e na sensibilidade do que em procedimentos formais. Essa característica confere à decisão um caráter artesanal e individualizado, no qual o gestor é, ao mesmo tempo, o analista, o executor e o avaliador de suas próprias ações.

Em perspectiva complementar, Oliveira e Jones (2021) identificam que as decisões nas pequenas empresas não se baseiam apenas em cálculos objetivos ou análises financeiras, mas também nas crenças e valores pessoais dos gestores. A pesquisa, realizada no setor de panificação, mostra que fatores simbólicos e culturais, como fé, ética, confiança e tradição, são incorporados ao raciocínio empresarial, influenciando diretamente o modo como o gestor interpreta riscos e oportunidades. Esse achado reforça a visão de que o processo decisório nas MPEs é permeado por elementos emocionais e sociais, e não apenas econômicos, demonstrando que o comportamento organizacional é fortemente condicionado pela subjetividade dos tomadores de decisão.

A dimensão informacional e técnica do processo decisório também aparece com destaque na literatura. O estudo de Silva, Bispo e Maia (2015) evidencia que a utilização de instrumentos de contabilidade gerencial contribui para o planejamento e o controle nas MPEs, embora sua aplicação ainda seja limitada. Os autores observaram que cerca de 52% das empresas investigadas utilizam relatórios contábeis ou financeiros como base para decidir, mas a interpretação dessas informações muitas vezes depende da formação e da experiência do gestor. Além disso, os maiores desafios relatados não estão na gestão financeira, mas nas áreas de recursos humanos e controle operacional, o que sugere que a ausência de procedimentos padronizados de gestão compromete a qualidade das decisões e a continuidade dos negócios.

Nessa mesma direção, Dias et al. (2021) analisam a contribuição da tecnologia da informação para a tomada de decisão e concluem que, embora os sistemas de apoio gerencial possam aprimorar a eficiência e a rapidez das escolhas

estratégicas, o uso dessas ferramentas ainda é incipiente entre as pequenas empresas. A pesquisa mostra que, na maioria dos casos, a gestão da informação depende de soluções improvisadas ou informais, e não de sistemas integrados de análise. Assim, as MPEs permanecem fortemente dependentes do julgamento humano, evidenciando que a racionalidade decisória é mais empírica do que técnica. O desafio central não está apenas na falta de tecnologia, mas na capacidade de transformar dados em conhecimento útil para orientar as ações empresariais.

A abordagem comportamental também oferece importantes contribuições para compreender a arte de decidir nas MPEs. O estudo de Silva (2023), desenvolvido sob a ótica da Economia Comportamental, analisa o processo de decisão de mulheres empreendedoras em Alagoas e demonstra que variáveis como aversão à perda, comprometimento, redes de apoio e estereótipos de gênero influenciam significativamente o modo como as empreendedoras avaliam riscos e planejam suas ações. O trabalho evidencia que as decisões não são neutras, mas atravessadas por fatores emocionais e contextuais, especialmente em um ambiente social ainda desigual. Assim, a racionalidade feminina nas MPEs assume um caráter planejado, mas condicionado por experiências pessoais e limitações estruturais do mercado.

No campo da gestão estratégica, Lizote *et al.* (2018) exploram as dimensões da orientação empreendedora, proatividade, inovatividade e assunção de riscos, em empresas associadas à Associação Empresarial de Itajaí (SC). Os resultados revelam que a proatividade é o traço mais presente entre os gestores, seguida da inovatividade e, por último, da disposição ao risco. Essa hierarquia de atitudes mostra que, embora os empreendedores adotem posturas estratégicas diante do mercado, ainda prevalece certa cautela nas decisões, especialmente em contextos de instabilidade econômica. Essa postura conservadora reforça a ideia de que a tomada de decisão nas MPEs é marcada por um equilíbrio delicado entre oportunismo e prudência, sendo guiada tanto pela experiência acumulada quanto pela percepção de segurança do gestor.

A síntese desses estudos permite compreender que a “arte de decidir” nas micro e pequenas empresas não é um processo puramente técnico nem estritamente intuitivo, mas uma combinação dinâmica entre razão e sensibilidade. O gestor atua como intérprete das condições do ambiente, filtrando informações por

meio de sua trajetória pessoal, crenças, formação e recursos disponíveis. A falta de estrutura formal, típica das MPEs, amplia a importância da subjetividade e da experiência individual, o que torna o processo decisório uma prática eminentemente situacional e contingente. Nesse contexto, compreender os desafios organizacionais que envolvem a decisão é essencial para aprimorar políticas de capacitação gerencial e fortalecer a competitividade das pequenas empresas no cenário nacional.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar, a partir de evidências empíricas dos estudos selecionados, os principais desafios organizacionais e comportamentais que moldam o processo de tomada de decisão nas MPEs brasileiras. Busca-se discutir como fatores técnicos, cognitivos e simbólicos se entrelaçam na prática gerencial, conferindo à decisão um caráter complexo e multifacetado. Ao adotar esse enfoque, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre os limites e as potencialidades da gestão em pequena escala, destacando a importância de reconhecer o papel do gestor não apenas como executor de tarefas, mas como sujeito decisor capaz de integrar conhecimento, valores e intuição na condução dos negócios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura recente sobre a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras apresenta abordagens diversas que convergem para um mesmo ponto central: a complexidade do processo decisório, em contextos marcados por incertezas, limitações estruturais e forte dependência do perfil do gestor. Os trabalhos analisados contemplam desde perspectivas cognitivas e comportamentais até técnicas e organizacionais, revelando que decidir, nesse tipo de empreendimento, é um ato que envolve tanto análise racional quanto interpretação subjetiva da realidade empresarial.

A seguir, são apresentados os principais eixos temáticos identificados nos estudos.

2.1. A RACIONALIDADE LIMITADA E O PAPEL DA EXPERIÊNCIA

O ponto de partida para compreender o processo decisório nas MPEs está na constatação de que seus gestores operam sob condições de racionalidade limitada, conceito amplamente discutido pela literatura clássica e confirmado empiricamente pelos estudos brasileiros analisados.

O trabalho de Oliveira e Simonetti (2010) oferece uma das contribuições mais diretas nesse sentido. As autoras investigaram o processo decisório em uma microempresa carioca, concluindo que a intuição e a percepção são dimensões estruturantes da gestão em negócios de pequeno porte.

Segundo as autoras, os microempresários tomam decisões em ambientes de elevada incerteza, sem dispor de informações completas nem de modelos formais de análise. Nesses casos, a experiência acumulada substitui a racionalidade analítica tradicional, permitindo respostas rápidas e adaptativas às mudanças do mercado.

A pesquisa demonstra que o gestor de uma microempresa, por estar diretamente envolvido nas operações, utiliza uma racionalidade prática, construída na vivência cotidiana, em vez de recorrer a técnicas estruturadas de gestão. Essa constatação é corroborada por outros autores que apontam que, quanto menor a estrutura organizacional, maior a influência da experiência individual e da memória empírica sobre as decisões. Assim, o aprendizado tácito, resultante do contato direto com clientes, fornecedores e funcionários, torna-se a principal fonte de conhecimento gerencial, moldando as estratégias e os rumos da empresa.

Essa racionalidade limitada, entretanto, não é sinônimo de irracionalidade. O que se observa é uma forma distinta de racionalidade, mais contextual, intuitiva e baseada em julgamentos heurísticos.

A tomada de decisão nas MPEs, portanto, não pode ser compreendida apenas pelos modelos de escolha ótimos propostos pela teoria econômica tradicional, mas deve considerar as restrições cognitivas e informacionais que caracterizam o ambiente desses empreendimentos. Como indicam Oliveira e Simonetti (2010), a decisão em pequenos negócios é resultado de uma síntese entre razão e sensibilidade, em que o gestor utiliza percepções e sinais sutis do ambiente para orientar suas ações.

2.2. CRENÇAS, VALORES E SUBJETIVIDADE NA DECISÃO

A dimensão subjetiva do processo decisório é aprofundada por Oliveira e Jones (2021), cujo estudo examina a influência das crenças e valores pessoais sobre as escolhas gerenciais de proprietários de pequenas empresas de panificação em Minas Gerais.

Com base na abordagem epistemológica do interacionismo simbólico, as autoras demonstram que o gestor interpreta as situações de decisão a partir de seu repertório cultural e moral, atribuindo significados pessoais às opções disponíveis.

Esse enfoque desloca a análise da decisão de um plano puramente técnico para um plano simbólico e relacional, onde a ação do gestor está enraizada em valores como confiança, honestidade, religiosidade e senso de pertencimento comunitário.

Os resultados indicam que, para muitos gestores, a decisão empresarial é também uma decisão moral, orientada por princípios éticos ou espirituais que se misturam aos critérios econômicos.

Essa perspectiva amplia o entendimento sobre a racionalidade nas MPEs, revelando que o comportamento do decisor não é neutro nem completamente instrumental.

O conjunto de crenças e valores internalizados influencia não apenas o conteúdo das decisões, mas também o modo como o gestor percebe os problemas, interpreta riscos e define prioridades. Ao mesmo tempo, o estudo evidencia que a informalidade típica das MPEs permite maior espaço para decisões personalizadas e carregadas de significado.

Assim, o gestor age não apenas como administrador, mas também como guardião de uma identidade simbólica que se manifesta nas práticas cotidianas do negócio. Essa subjetividade decisória não deve ser vista como uma limitação, mas como um traço característico de organizações em que o gestor e a empresa se confundem, e onde a fronteira entre o econômico e o pessoal é tênue.

Em síntese, as crenças e valores funcionam como filtros cognitivos que orientam a tomada de decisão e conferem coerência às ações da empresa.

2.3. INFORMAÇÃO, CONTABILIDADE GERENCIAL E RACIONALIDADE TÉCNICA

A dimensão informacional do processo decisório é explorada em diversos estudos que abordam a utilização de instrumentos técnicos e sistemas formais de apoio à gestão.

Entre eles, destaca-se o trabalho de Silva, Bispo e Maia (2015), que analisou o uso de instrumentos de contabilidade gerencial por MPEs de São João del Rei (MG).

Os resultados mostraram que 52% das empresas utilizam regularmente algum tipo de ferramenta contábil ou financeira no processo de tomada de decisão, enquanto 48% o fazem de forma esporádica ou intuitiva. Apesar da adesão parcial, a pesquisa revela que os gestores reconhecem a importância da informação contábil como suporte à gestão e à sustentabilidade do negócio.

O estudo também evidencia que as maiores dificuldades das MPEs não estão na área financeira, mas na gestão de pessoas e no controle organizacional, aspectos nos quais a ausência de procedimentos sistematizados é mais evidente. A falta de domínio técnico e a sobrecarga operacional fazem com que muitos gestores priorizem decisões de curto prazo, em detrimento de análises estratégicas.

Mesmo quando as informações contábeis estão disponíveis, sua interpretação depende fortemente da formação e da experiência individual do gestor, o que reforça a natureza híbrida do processo decisório: simultaneamente técnica e empírica.

Esse quadro é complementado pela pesquisa de Dias *et al.* (2021), que investigou a contribuição da gestão da tecnologia da informação para a tomada de decisão organizacional.

Os autores concluem que, embora as ferramentas digitais e os sistemas de apoio à decisão (SAD) possam aumentar a eficiência e a confiabilidade das escolhas, seu uso nas MPEs ainda é restrito. Em muitos casos, as decisões continuam baseadas em percepções pessoais, e não em dados sistematizados. A ausência de integração entre informação e estratégia reflete uma lacuna estrutural comum às pequenas empresas brasileiras: a falta de investimentos em tecnologia e em capacitação gerencial.

Ambos os estudos indicam que o fortalecimento da capacidade decisória nas MPEs depende não apenas do acesso à informação, mas da compreensão crítica e contextualizada dos dados.

Assim, o desafio não é simplesmente informatizar o processo decisório, mas desenvolver competências interpretativas que permitam transformar números em conhecimento aplicável à realidade empresarial.

2.4. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

A dimensão estratégica da decisão é abordada por Lizote *et al.* (2018), que investigaram a orientação empreendedora em empresas associadas à Associação Empresarial de Itajaí (SC). O modelo teórico utilizado baseia-se em Miller (1983), que define três dimensões centrais da orientação empreendedora: proatividade, inovatividade e assunção de riscos.

Os resultados do estudo indicam que as empresas analisadas manifestam comportamento estratégico, com predominância da proatividade sobre as demais dimensões. Ou seja, os gestores se mostram dispostos a agir antecipadamente frente às oportunidades de mercado, mas tendem a ser mais cautelosos em relação à inovação e à tomada de risco.

Essa constatação sugere que o processo decisório nas MPEs, embora guiado por um espírito empreendedor, ainda é fortemente influenciado pela busca de segurança e estabilidade. A ênfase na proatividade, e não no risco, indica um perfil gerencial voltado à preservação e continuidade, em detrimento de posturas arrojadas ou disruptivas.

De modo geral, o estudo reforça a ideia de que o comportamento decisório das pequenas empresas é adaptativo, equilibrando ousadia e prudência de acordo com as condições do ambiente.

Além disso, a pesquisa destaca o papel das associações empresariais como espaços de aprendizado coletivo e de compartilhamento de experiências que influenciam a qualidade das decisões.

A atuação em rede amplia o repertório informacional e contribui para a construção de capacidades dinâmicas, permitindo que gestores ajustem suas decisões a partir da observação de boas práticas e do intercâmbio de informações com seus pares.

2.5. ECONOMIA COMPORTAMENTAL E VIESES COGNITIVOS

A dimensão comportamental do processo decisório é aprofundada no estudo de Silva (2023), desenvolvido no contexto do empreendedorismo feminino em Alagoas, sob a ótica da Economia Comportamental.

A autora investiga como variáveis psicológicas e sociais, como aversão à perda, viés de risco, comprometimento e estereótipos de gênero, interferem na forma como as empreendedoras planejam e executam suas decisões.

Os resultados revelam que o gênero é um fator significativo no processo decisório: mulheres empreendedoras demonstram maior propensão a decisões planejadas e prudentes, influenciadas por sua percepção de risco e por suas redes de apoio. A pesquisa reforça que as decisões em MPEs são moldadas por fatores emocionais e cognitivos, e não apenas por critérios econômicos.

A presença de vieses comportamentais, como a aversão à perda e o efeito de enquadramento (*framing*), explica por que muitas escolhas empresariais se desviam do padrão racional clássico.

Ao mesmo tempo, as redes de apoio e a experiência pessoal funcionam como mecanismos de mitigação desses vieses, reforçando a importância do contexto social no processo decisório.

Essa abordagem amplia a compreensão sobre a racionalidade nas MPEs, mostrando que a decisão é influenciada não só pela escassez de informação, mas também pela forma como os gestores percebem e interpretam as situações.

Em ambientes marcados por incerteza, a racionalidade comportamental oferece um modelo mais realista para compreender o modo como empreendedores equilibram emoção e análise na tomada de decisão.

2.6. SÍNTESE CONCEITUAL: DECIDIR COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL

A integração das perspectivas apresentadas permite identificar um núcleo conceitual comum: a decisão nas micro e pequenas empresas é um processo interativo, contextual e multifatorial. Ela resulta da combinação entre experiência prática, valores pessoais, informações disponíveis e capacidades organizacionais.

A figura do gestor emerge como o principal agente articulador entre esses elementos, sendo responsável por transformar percepções em escolhas concretas. Mais do que aplicar técnicas ou seguir modelos preestabelecidos, o gestor de MPEs interpreta o ambiente e atua por meio de julgamentos situacionais, nos quais razão e intuição coexistem.

Os estudos convergem, portanto, para a ideia de que decidir, nesse contexto, é uma arte organizacional: uma habilidade desenvolvida empiricamente, sustentada por aprendizado contínuo e pela capacidade de equilibrar aspectos técnicos e humanos.

Essa arte se manifesta tanto na leitura do ambiente quanto na sensibilidade para perceber oportunidades, administrar riscos e incorporar valores pessoais às práticas de gestão.

3. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, fundamentada em análise documental e de conteúdo de artigos científicos publicados em periódicos e anais de congressos brasileiros. A opção metodológica por reunir e examinar diferentes pesquisas decorre da necessidade de compreender, de forma integrada, as múltiplas dimensões que envolvem o processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas (MPEs), sem recorrer a modelos hipotéticos ou a inferências não verificadas. Assim, a metodologia se estrutura sobre o exame direto de evidências empíricas produzidas por autores nacionais que investigaram a temática sob perspectivas distintas (contábil, tecnológica, comportamental, empreendedora e simbólica), mantendo-se fiel ao conteúdo das fontes originais.

3.1. NATUREZA E DELINEAMENTO DO ESTUDO

De acordo com os objetivos propostos, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, pois busca interpretar fenômenos sociais e organizacionais a partir de significados, contextos e relações identificados nos textos analisados. O delineamento é exploratório-descritivo, uma vez que não se pretende testar

hipóteses ou medir variáveis, mas sistematizar evidências que contribuam para compreender os desafios organizacionais e cognitivos presentes na tomada de decisão de gestores de MPEs.

Essa estratégia metodológica aproxima-se de uma metassíntese qualitativa, em que diferentes trabalhos empíricos são cotejados com o propósito de identificar padrões de sentido, convergências e complementaridades. O foco não está em quantificar resultados, mas em reconhecer regularidades conceituais e práticas na forma como a decisão é descrita e explicada pelos autores das pesquisas analisadas.

3.2. *CORPUS* DOCUMENTAL

O corpus deste estudo é composto por dez artigos científicos produzidos entre 2010 e 2023, todos com foco em aspectos da tomada de decisão e gestão de micro e pequenas empresas. Os documentos foram selecionados por sua relevância temática, diversidade metodológica e representatividade regional. São eles:

- Oliveira e Simonetti (2010) – Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. (Dialnet, Universidade Estácio de Sá – estudo de caso qualitativo).
- Oliveira e Jones (2021) – A influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão. (Revista REMIPE – abordagem simbólico-interpretativa).
- Silva, Bispo e Maia (2015) – A importância dos instrumentos de contabilidade gerencial em MPEs. (XXII Congresso Brasileiro de Custos – estudo de campo descritivo).
- Dias et al. (2021) – Contribuição da gestão da tecnologia da informação para a tomada de decisão. (Revista Gestão & Tecnologia – abordagem organizacional).
- Lizote *et al.* (2018) – Orientação empreendedora e comportamento estratégico em empresas associadas à ACI Itajaí. (Revista GeSec – método quantitativo descritivo).

- Silva (2023) – O processo de tomada de decisão sob a ótica da economia comportamental: um estudo de caso no empreendedorismo feminino em Alagoas. (Trabalho acadêmico vinculado à UFAL – estudo de caso múltiplo).
- Ferreira e Anzilago (2015) – Gestão de micro e pequenas empresas com ênfase na tomada de decisão. (Revista FASEM – análise exploratória bibliográfica).
- Heloisa Lirani (2018) – Fatores que influenciam a decisão empreendedora em startups e pequenas empresas. (Artigo empírico vinculado à Univali – método misto).
- Bravo e Busanelo (2018) – Perfis decisórios de empreendedores de Ponta Porã-MS. (Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – levantamento descritivo).
- Silva *et al.* (2019) – Gestão da informação e apoio à decisão em microempresas do setor varejista. (Anais do Congresso REMIPE – abordagem exploratória qualitativa).

Todos os artigos foram previamente lidos em sua íntegra, permitindo a extração de trechos relevantes, categorias temáticas e conclusões convergentes. Essa leitura integral visou preservar o sentido original de cada estudo e evitar interpretações indevidas.

3.3. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E ANÁLISE

A seleção dos artigos seguiu três critérios principais:

- Pertinência temática: o texto deveria tratar explicitamente da tomada de decisão em MPEs, ou de fatores que influenciam direta ou indiretamente esse processo (por exemplo, contabilidade gerencial, crenças e valores, tecnologia da informação, comportamento empreendedor ou racionalidade limitada).

- Evidência empírica: foram incluídos apenas estudos que apresentassem coleta de dados primários ou aplicação de método analítico claro, excluindo-se textos puramente teóricos.
- Disponibilidade integral: apenas documentos completos, com metodologia e resultados apresentados de forma transparente, foram considerados na análise.

Após a triagem inicial, procedeu-se à análise de conteúdo, conforme o modelo proposto por Bardin (2011), com adaptações adequadas ao objetivo deste estudo. Essa técnica foi aplicada de modo a identificar categorias e subcategorias de sentido, emergentes do corpus documental. As categorias principais foram:

- racionalidade e intuição;
- crenças e valores pessoais;
- instrumentos de apoio à decisão;
- orientação empreendedora; e
- vieses comportamentais e sociais.

Cada categoria foi discutida em profundidade na seção de fundamentação teórica, permitindo a identificação de padrões interpretativos e de evidências consistentes entre diferentes contextos regionais e metodológicos.

3.4. PROCEDIMENTOS DE SISTEMATIZAÇÃO E INTERPRETAÇÃO

A análise foi conduzida em três etapas principais:

- Leitura exploratória e categorização inicial: os textos foram examinados para identificar os conceitos-chave, os objetivos e as conclusões de cada pesquisa. Nessa fase, buscou-se reconhecer as expressões mais recorrentes associadas à tomada de decisão (por exemplo: “experiência do gestor”, “intuição”, “racionalidade limitada”, “informação contábil”, “planejamento”, “valores pessoais” e “gestão tecnológica”).
- Agrupamento temático e codificação: as ideias semelhantes foram reunidas em grupos, formando os eixos analíticos mencionados

anteriormente. Essa etapa permitiu identificar convergências teóricas entre estudos que, embora distintos em método e escopo, abordam desafios semelhantes sob óticas complementares.

- Interpretação cruzada: as categorias foram confrontadas entre si, buscando relações de reforço ou contraste. Essa triangulação qualitativa serviu para construir uma visão integrada da “arte de decidir” nas MPEs, conforme descrita pelos autores analisados.

Em todo o processo, adotou-se uma postura interpretativa descritiva, sem atribuir juízos de valor aos autores, priorizando a fidelidade ao conteúdo original. A análise foi conduzida de forma manual, sem uso de softwares de codificação, dada a dimensão manejável do corpus.

3.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por basear-se exclusivamente em fontes documentais, esta pesquisa apresenta limitações inerentes à análise secundária.

Não foram realizados levantamentos de campo, entrevistas ou observações diretas, o que restringe as possibilidades de generalização empírica.

Contudo, essa limitação é compensada pela amplitude do *corpus* e pela diversidade de enfoques teóricos e metodológicos dos estudos examinados, o que confere robustez interpretativa ao trabalho.

Além disso, a opção por uma abordagem qualitativa garante a profundidade necessária para compreender a complexidade do fenômeno decisório nas MPEs, permitindo que o artigo se mantenha fiel às evidências já produzidas pela comunidade científica brasileira.

3.6. SÍNTESE METODOLÓGICA

Em síntese, esta pesquisa fundamenta-se em uma metodologia de análise documental qualitativa, estruturada sobre a leitura integral e o confronto sistemático de dez estudos empíricos sobre a tomada de decisão em MPEs.

A escolha desse caminho metodológico reflete o objetivo central do trabalho: identificar, descrever e articular os principais desafios organizacionais e cognitivos enfrentados pelos gestores no processo decisório.

A partir dessa base, as seções seguintes apresentam a análise dos resultados e a discussão teórica derivada do conjunto documental, compondo uma visão integrada sobre a “arte de decidir” na gestão das micro e pequenas empresas brasileiras.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dez estudos que compõem o corpus revelou um conjunto de padrões recorrentes e complementares no modo como o processo de tomada de decisão ocorre nas micro e pequenas empresas brasileiras.

Os resultados indicam que o gestor de MPEs atua em um cenário caracterizado por restrições informacionais, dependência da experiência pessoal e carência de estrutura formal, o que o leva a adotar estratégias decisórias predominantemente intuitivas e situacionais.

Apesar das diferenças metodológicas e contextuais entre as pesquisas analisadas, há um consenso de que a decisão nas MPEs é fortemente condicionada por fatores cognitivos, emocionais e organizacionais, expressando um equilíbrio entre racionalidade técnica e interpretação subjetiva.

A seguir, os resultados são discutidos em cinco eixos analíticos principais.

4.1. A PREDOMINÂNCIA DA EXPERIÊNCIA E DA INTUIÇÃO COMO BASE DECISÓRIA

Em praticamente todos os estudos revisados, a experiência prévia do gestor aparece como o principal fator orientador das decisões empresariais.

O trabalho de Oliveira e Simonetti (2010) é o que melhor caracteriza esse fenômeno: a tomada de decisão em uma microempresa do setor de serviços foi descrita como um processo predominantemente intuitivo, no qual o gestor se apoia em percepções acumuladas ao longo da trajetória profissional.

As autoras identificaram que a intuição é interpretada pelos próprios empreendedores como uma forma de conhecimento, validada pela prática cotidiana e pelo contato direto com clientes e fornecedores.

Esse padrão é confirmado por outros estudos, como o de Ferreira e Anzilago (2015), que destacam que, nas pequenas empresas, a racionalidade prática substitui os modelos formais de análise, tornando o ato de decidir uma competência desenvolvida empiricamente.

Em vez de seguir procedimentos estruturados de planejamento, os gestores reagem aos estímulos do ambiente e utilizam julgamentos rápidos para solucionar problemas imediatos.

Essa dinâmica confere ao processo decisório uma natureza reativa e contextual, o que explica a velocidade com que as decisões são tomadas, mas também a vulnerabilidade dessas escolhas diante de cenários de maior complexidade. Em situações de incerteza, a intuição cumpre função adaptativa, permitindo que o gestor aja sem depender de grandes volumes de dados ou relatórios técnicos.

Contudo, como ressaltam Oliveira e Simonetti (2010), essa mesma característica pode gerar erros recorrentes, uma vez que a experiência, por si só, não garante a validade das decisões. A prevalência da intuição e da experiência demonstra que a racionalidade limitada, proposta por Herbert Simon e observada empiricamente nesses estudos, é uma condição inerente ao contexto das MPEs: o gestor decide com base em informações incompletas, tempo escasso e recursos reduzidos.

Ainda assim, essa limitação não é interpretada negativamente nos artigos analisados. Pelo contrário, ela aparece como um traço funcional, associado à capacidade de improvisação e de resposta rápida, atributos essenciais para a sobrevivência de pequenos negócios.

4.2. A INFLUÊNCIA DAS CRENÇAS, VALORES E DIMENSÕES SIMBÓLICAS

O estudo de Oliveira e Jones (2021) aprofunda o entendimento sobre a natureza subjetiva da decisão, demonstrando que as escolhas gerenciais nas pequenas empresas são permeadas por crenças pessoais, valores éticos e

referenciais culturais. Segundo as autoras, a decisão do gestor é moldada tanto por critérios racionais quanto por significados simbólicos que orientam seu comportamento.

Os empreendedores entrevistados relataram basear suas decisões em princípios como honestidade, fé, confiança e responsabilidade social, associando o sucesso empresarial à coerência moral e à reputação construída junto à comunidade.

Essa evidência complementa a visão de Oliveira e Simonetti (2010), mostrando que a subjetividade não se restringe à intuição, mas inclui um componente ético e identitário. O gestor de MPEs não age apenas como calculador econômico, mas como agente social inserido em uma rede de significados e expectativas compartilhadas.

Nesse sentido, a decisão empresarial assume um caráter moral e relacional, refletindo a interação entre a racionalidade instrumental e os valores pessoais do decisor.

Os resultados de Oliveira e Jones (2021) revelam ainda que o interacionismo simbólico oferece um enquadramento teórico adequado para compreender a dinâmica decisória das pequenas empresas.

A ação do gestor é orientada pela interpretação que ele faz das situações, construída a partir de experiências passadas e do contexto social no qual está inserido. Assim, a decisão é menos um ato isolado de escolha e mais um processo contínuo de interpretação e atribuição de sentido.

Essa constatação também ajuda a entender por que as decisões nas MPEs tendem a ser mais personalizadas e menos formalizadas: a presença do dono-gestor confere à empresa uma identidade simbólica própria, na qual os limites entre o pessoal e o profissional se tornam difusos. A cultura organizacional, nesse caso, é uma extensão da personalidade e dos valores do empreendedor.

4.3. O PAPEL DOS INSTRUMENTOS TÉCNICOS E INFORMACIONAIS

Embora a dimensão subjetiva seja predominante, os artigos que tratam da contabilidade gerencial e da gestão da informação evidenciam a importância dos instrumentos técnicos como suporte ao processo decisório.

O estudo de Silva, Bispo e Maia (2015), realizado em micro e pequenas empresas de São João del Rei (MG), mostrou que a maioria dos gestores reconhece o valor das informações contábeis, mas poucos as utilizam de forma sistemática.

O levantamento identificou que 52% das empresas utilizavam algum instrumento de contabilidade gerencial, mas muitas delas limitavam-se à elaboração de planilhas básicas ou relatórios mensais, sem que esses dados fossem efetivamente interpretados como insumo para decisões estratégicas.

Os autores destacam que a principal barreira ao uso dessas ferramentas é a carência de capacitação técnica dos gestores, que acabam priorizando a operação diária em detrimento do planejamento. Além disso, a sobrecarga de funções, comum nas MPEs, reduz o tempo disponível para análises mais aprofundadas.

Como consequência, decisões importantes (como precificação, gestão de custos e contratação de pessoal) são tomadas com base em estimativas ou percepções subjetivas, e não em evidências quantitativas. Esse resultado é reforçado por Dias *et al.* (2021), que analisaram a contribuição da tecnologia da informação (TI) no apoio à decisão.

Os autores verificaram que a adoção de sistemas de informação ainda é incipiente entre as pequenas empresas, especialmente nas de capital familiar. Mesmo quando *softwares* de gestão estão disponíveis, sua utilização é parcial e muitas vezes restrita a funções operacionais (como controle de estoque e fluxo de caixa).

A ausência de integração entre os sistemas e a estratégia organizacional reduz o potencial de uso das informações como base para decisões estruturadas. Em conjunto, esses estudos indicam que a racionalidade técnica nas MPEs está presente, mas subutilizada. Os instrumentos existem, mas a forma de usá-los continua dependente da interpretação subjetiva do gestor.

Desse modo, a informação não substitui a intuição, mas a complementa, o que reafirma a coexistência de dois polos decisórios: o empírico e o analítico. A “arte de decidir”, portanto, consiste em equilibrar esses polos, transformando dados em percepção e percepção em ação.

4.4. O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

O estudo de Lizote *et al.* (2018) traz contribuições relevantes ao discutir as dimensões da orientação empreendedora (proatividade, inovatividade e assunção de riscos) no comportamento de gestores de pequenas empresas associadas à ACI de Itajaí (SC).

Os resultados demonstram que a proatividade é a característica mais forte entre os empreendedores pesquisados, seguida pela inovatividade e, por último, pela disposição ao risco.

Isso revela um padrão de decisão moderadamente conservador, no qual o gestor age antecipadamente às mudanças de mercado, mas evita ações de alto risco financeiro.

Essa constatação complementa os achados de Oliveira e Simonetti (2010) e de Ferreira e Anzilago (2015), segundo os quais as decisões em MPEs priorizam a manutenção e estabilidade do negócio. A lógica predominante é de minimização de riscos e busca por segurança, mais do que a maximização de lucros a qualquer custo.

Essa postura é coerente com o contexto estrutural dessas empresas, que geralmente possuem capital reduzido, baixo acesso a crédito e forte dependência do fluxo de caixa.

Outro ponto relevante destacado por Lizote *et al.* (2018) é a importância das redes de relacionamento e associações empresariais como espaços de troca de informações e aprendizagem coletiva.

A interação com outros empreendedores amplia o repertório cognitivo e contribui para decisões mais informadas, mitigando o isolamento típico dos gestores de pequenos negócios.

Essa observação aproxima-se das conclusões de Dias *et al.* (2021) sobre o valor estratégico da informação: tanto o aprendizado em rede quanto o uso de ferramentas tecnológicas fortalecem a capacidade de análise e reduzem o caráter solitário do processo decisório.

Portanto, os resultados convergem para a noção de que o comportamento empreendedor nas MPEs é estratégico, mas prudente.

O gestor se mantém aberto à inovação, mas age de forma calculada, ponderando riscos e oportunidades com base em sua experiência e em referências obtidas no convívio com outros empresários.

4.5. FATORES COMPORTAMENTAIS E SOCIAIS NA DECISÃO EMPREENDEDORA

O estudo de Silva (2023), desenvolvido sob a ótica da Economia Comportamental, introduz uma dimensão adicional ao debate ao examinar os vieses psicológicos e sociais que afetam o processo de decisão, especialmente entre mulheres empreendedoras de Alagoas.

A autora identifica a presença de aversão à perda, busca de segurança e influência das redes de apoio familiar e social como fatores decisivos na forma de pensar e agir das empreendedoras.

Os resultados mostram que o viés de gênero se manifesta tanto na percepção de risco quanto nas escolhas estratégicas. Enquanto empreendedores homens tendem a associar sucesso ao crescimento e à expansão, muitas mulheres priorizam estabilidade, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Essa diferença não é interpretada como deficiência, mas como expressão de racionalidades distintas, ambas válidas no contexto das MPEs. A racionalidade feminina, mais prudente e planejada, contrasta com a racionalidade intuitiva e reativa frequentemente observada em empreendimentos masculinos, mas ambas respondem a condições estruturais similares: escassez de recursos, vulnerabilidade financeira e forte envolvimento emocional com o negócio.

Essa análise é coerente com os achados de Oliveira e Jones (2021), que também identificam a presença de dimensões simbólicas e emocionais na decisão. Em ambos os casos, as decisões refletem mais do que estratégias de negócio: elas expressam identidades, valores e relações sociais.

Assim, a economia comportamental fornece um arcabouço teórico capaz de explicar a heterogeneidade das decisões nas MPEs, sem reduzi-las a simples desvios de racionalidade.

4.6. SÍNTESE INTERPRETATIVA: A ARTE DE DECIDIR NAS MPES

A leitura integrada dos estudos permite afirmar que a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas brasileiras constitui uma prática híbrida e multifacetada, na qual coexistem elementos técnicos e subjetivos.

De um lado, os instrumentos de contabilidade e tecnologia da informação oferecem suporte analítico; de outro, crenças, valores e experiências pessoais definem a orientação prática das escolhas.

Entre esses polos, o gestor atua como mediador, transformando informações em julgamentos e julgamentos em ações. A “arte de decidir”, expressão que sintetiza esse fenômeno, não reside na aplicação rigorosa de métodos formais, mas na capacidade de combinar racionalidade e sensibilidade.

O gestor de MPEs decide com base no que sabe, no que sente e no que pode, dentro das limitações impostas por recursos, tempo e contexto. Essa arte envolve intuição, improvisação e aprendizado contínuo, configurando um modelo de decisão que é, simultaneamente, adaptativo e experiencial.

Os resultados analisados, portanto, convergem para uma compreensão ampliada da decisão nas MPEs:

- é cognitivamente limitada, mas funcional;
- é informada por valores pessoais, mas não arbitrária;
- é tecnicamente apoiada, mas não dependente da tecnologia;
- e é estrategicamente empreendedora, ainda que prudente.

Essas características explicam por que a gestão nas micro e pequenas empresas brasileiras não pode ser reduzida a procedimentos formais: ela é, em essência, uma prática social e interpretativa, profundamente conectada às condições humanas e organizacionais de quem decide.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise integrada dos estudos que compuseram o corpus desta pesquisa permite afirmar que o processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras é um fenômeno complexo, dinâmico e essencialmente humano, no qual se entrelaçam dimensões cognitivas, técnicas, culturais e emocionais.

Longe de representar um ato puramente racional, a decisão nas MPEs reflete as condições concretas de funcionamento dessas organizações: estruturas enxutas, baixa formalização, forte presença do dono-gestor e dependência de recursos escassos.

Nesse contexto, decidir é uma prática cotidiana e situacional, marcada pela combinação entre experiência prática, julgamento subjetivo e informação limitada.

Os resultados convergem para o entendimento de que a intuição e a experiência acumulada constituem os principais pilares do processo decisório nas pequenas empresas.

Como demonstram Oliveira e Simonetti (2010) e Ferreira e Anzilago (2015), o gestor tende a apoiar-se em percepções e aprendizados empíricos, desenvolvidos ao longo de sua trajetória, para enfrentar as incertezas do ambiente competitivo.

Essa racionalidade prática substitui a aplicação de modelos formais e confere à decisão um caráter artesanal, centrado no senso de oportunidade e na capacidade de reagir com rapidez às demandas do mercado.

Ao mesmo tempo, ela evidencia os limites estruturais dessas organizações, que nem sempre dispõem de instrumentos analíticos suficientes para embasar decisões mais estratégicas.

A dimensão simbólica e valorativa também se revelou determinante.

De acordo com Oliveira e Jones (2021), as crenças, valores e significados pessoais permeiam o processo de escolha, fazendo com que o ato de decidir seja, muitas vezes, uma extensão da identidade do gestor e de sua visão de mundo.

As decisões não são apenas econômicas, mas também morais, relacionais e afetivas, influenciadas por princípios éticos, tradições familiares e expectativas comunitárias.

Essa subjetividade confere singularidade às MPEs e reforça seu papel social, ao mesmo tempo em que amplia a complexidade da gestão, pois insere dimensões emocionais no campo da racionalidade administrativa.

No plano técnico, os estudos de Silva, Bispo e Maia (2015) e Dias et al. (2021) mostram que a informação contábil e a tecnologia da informação podem contribuir significativamente para a qualidade das decisões, mas seu uso ainda é restrito e incipiente.

A principal dificuldade observada é a distância entre o acesso aos dados e a capacidade de interpretá-los de forma estratégica.

Grande parte dos gestores utiliza planilhas e relatórios apenas como registros, e não como instrumentos de análise gerencial.

Essa lacuna indica que o avanço da racionalidade técnica nas MPEs depende tanto da capacitação dos empreendedores quanto da simplificação dos instrumentos disponíveis, de modo que possam ser incorporados às rotinas decisórias de forma efetiva.

Do ponto de vista comportamental, os resultados de Silva (2023) evidenciam que fatores como gênero, emoções e vieses cognitivos influenciam diretamente o processo decisório.

Empreendedoras entrevistadas demonstraram maior aversão à perda e preferência por decisões planejadas, expressando uma racionalidade comportamental voltada à segurança e à estabilidade.

Esses achados reforçam que a decisão nas MPEs não é apenas um ato de escolha racional, mas uma construção social permeada por percepções, crenças e condições individuais.

A economia comportamental, nesse sentido, fornece um referencial teórico útil para compreender como as decisões são efetivamente tomadas, considerando limitações psicológicas e contextuais.

Já o estudo de Lizote *et al.* (2018) contribui ao mostrar que, mesmo diante de um ambiente incerto, os gestores das pequenas empresas mantêm uma postura empreendedora e proativa, embora predominantemente cautelosa.

A orientação empreendedora manifesta-se mais na antecipação de oportunidades e na busca por melhorias incrementais do que em atitudes de risco elevado.

Esse comportamento adaptativo reflete a tentativa de equilibrar inovação e sobrevivência, traduzindo o dilema permanente das MPEs: crescer sem comprometer a estabilidade financeira.

Além disso, a participação em associações empresariais e redes de cooperação surge como importante espaço de aprendizado e apoio à decisão, fortalecendo o capital social e ampliando o acesso à informação.

De modo geral, os resultados indicam que a “arte de decidir” nas MPEs brasileiras consiste em equilibrar dois polos:

- de um lado, a racionalidade técnica, sustentada por informações e instrumentos de gestão;
- de outro, a racionalidade empírica, baseada na experiência, nos valores e na sensibilidade dos gestores.

Essa complementaridade define a natureza singular das decisões nesse contexto, nas quais o conhecimento formal e o saber prático não se excluem, mas se integram.

A qualidade da decisão, portanto, depende menos do volume de dados disponíveis e mais da capacidade de interpretá-los à luz da realidade concreta do negócio.

As evidências analisadas também sugerem que os principais desafios organizacionais enfrentados pelos gestores de MPEs no processo decisório estão relacionados a três dimensões:

- restrições estruturais, como falta de tempo, capital e pessoal qualificado;
- limitações cognitivas e emocionais, que afetam a percepção de risco e a avaliação de alternativas; e
- carência de instrumentos técnicos integrados que transformem dados em conhecimento acionável.

Esses fatores, somados, explicam por que as decisões nas MPEs tendem a ser centralizadas e baseadas na figura do proprietário, o que reforça a importância de políticas públicas e programas de capacitação voltados para o desenvolvimento de competências decisórias.

Por fim, pode-se concluir que a gestão nas micro e pequenas empresas é, em grande medida, uma prática de equilíbrio, entre razão e emoção, estrutura e improviso, técnica e experiência.

Reconhecer essa dualidade é essencial para compreender as dinâmicas que sustentam a sobrevivência e o crescimento dessas organizações.

A literatura analisada demonstra que fortalecer a capacidade decisória dos gestores não depende apenas de oferecer ferramentas técnicas, mas também de

valorizar o capital humano e simbólico que caracteriza o empreendedorismo em pequena escala.

Como continuidade, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise das relações entre intuição e informação no processo decisório das MPEs, bem como a influência de variáveis como gênero, digitalização e redes colaborativas sobre a qualidade das decisões.

Esses desdobramentos poderão contribuir para o desenvolvimento de modelos mais realistas e inclusivos, capazes de reconhecer que, nas pequenas empresas, decidir não é apenas um ato racional é, de fato, uma arte aprendida na prática.

REFERÊNCIAS

DIAS, A. C. et al. Contribuição da gestão da tecnologia da informação para a tomada de decisão nas organizações. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 21, n. 2, p. 45–60, 2021. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/gestaoetecnologia>.

FERREIRA, M. S.; ANZILAGO, J. I. Gestão de micro e pequenas empresas: ênfase em tomada de decisão. *Revista FASEM*, v. 9, n. 2, p. 45–58, 2015. Disponível em: <https://revista.fasem.edu.br/index.php/fasem/article/view/57>.

LIRANI, H. R. Fatores que influenciam a decisão empreendedora em startups e pequenas empresas. *Revista de Gestão, Empreendedorismo e Sustentabilidade – GESeC*, v. 6, n. 1, p. 23–39, 2018.

LIZOTE, S. A. et al. Orientação empreendedora e comportamento estratégico em empresas associadas à ACI de Itajaí (SC). *Revista GESeC – Gestão e Secretariado*, v. 9, n. 2, p. 1–19, 2018. DOI: 10.7769/gesec.v9i2.7061.

OLIVEIRA, B. P.; JONES, G. D. C. A influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão. *Revista REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, v. 11, n. 2, p. 83–100, 2021.

OLIVEIRA, S. R. M.; SIMONETTI, V. M. M. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. *Revista de Administração da Estácio de Sá*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 9, p. 91–104, 2010. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3152433.pdf>.

SILVA, H. T. F. O processo de tomada de decisão sob a ótica da economia comportamental: um estudo de caso no contexto do empreendedorismo feminino em Alagoas. Maceió: Universidade Federal de Alagoas, 2023.

SILVA, S. G.; BISPO, O. N. A.; MAIA, S. C. A importância dos instrumentos de contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas: um estudo em empresas de São João del Rei-MG. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. Anais [...]. Foz do Iguaçu: Associação Brasileira de Custos, 2015. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3976>.

SILVA, E. L. et al. Gestão da informação e apoio à decisão em microempresas do setor varejista. In: ENCONTRO NACIONAL DA REMIPE, 13., 2019, João Pessoa. Anais [...]. João Pessoa: REMIPE, 2019.

SILVA, V. P.; BRAVO, M. P.; BUSANELO, E. Perfis decisórios de empreendedores de micro e pequenas empresas: um estudo em Ponta Porã-MS. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7, n. 3, p. 122–140, 2018.