

UMA ABORDAGEM FENOMENOLÓGICA DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM MPES: CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS

A PHENOMENOLOGICAL APPROACH TO THE DECISION-MAKING PROCESS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: MANAGERIAL CHARACTERISTICS

Prof. Ms. Edson José Dias - USCS

edsonjdias2@gmail.com

Prof. Dr. Marco Antonio Silveira - UNIFACCAMP

marco.silveira@cti.gov.br

Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira - USCS

marco.pinheiro@online.uscs.edu.br

Prof. Ms. Celso Felix de Souza - UNIFACCAMP

celsofsouza.7@gmail.com

Resumo

Objetivo deste artigo é analisar as características mais relevantes dos gestores e empreendedores envolvidos nas tomadas de decisões em MPEs. Os resultados alcançados auxiliarão na compreensão sobre o processo decisório; entendimento sobre os principais desafios existentes nesses processos, novas metodologias, relacionadas a essas características, ferramentas tecnológicas de controles administrativos, aplicáveis para a viabilização de uma gestão empreendedora profissional mais efetiva. Além da análise das necessidades de incentivos acerca da profissionalização dos gestores no aspecto decisório, visando contribuir para um desempenho mais eficiente. São trazidas contribuições para a melhoria nos do cotidiano das atividades decisórias e cruciais para uma melhor assertividade e conseqüentemente seu bom desempenho. Há indicações também para o aperfeiçoamento na gestão do planejamento estratégico, otimização do tempo e dos processos que acercam as práticas de gestão aplicáveis às MPEs, a fim de proporcionar-lhes melhor interação entre os desafios dos gestores e as estratégias decisórias.

Palavras-chave: Tomada de decisão; características gerenciais; racionalidade estratégica; fenomenologia; empreendedorismo.

Abstract

Objective of this article is to analyze the most relevant characteristics of managers and entrepreneurs involved in decision making in micro and small businesses. The results achieved will help in understanding the decision-making process; understanding of the main challenges existing in these processes, new methodologies, related to these characteristics, technological tools of administrative controls, applicable for the feasibility of a more effective professional entrepreneurial management. In addition to analyzing the needs of incentives about the professionalization of managers in the decision-making aspect, aiming to contribute to a more efficient performance. Contributions are brought to the improvement of the daily activities of decision-making and crucial for a better assertiveness and consequently its good performance. There are also indications for improvement in the management of strategic planning, optimization of time and processes that approach the management practices applicable to micro and small businesses, in order to provide them with better interaction between managers' challenges and decision-making strategies.

Keywords: Decision-making; managerial characteristics; strategic rationality; phenomenology; entrepreneurship.

1. Introdução

O modo como indivíduos e grupos tomam decisões nas organizações é estudado pela Economia desde a década de 50. Esta área do conhecimento contribuiu com alguns paradigmas, entre os quais o de racionalidade limitada de Simon (NEWELL *et. al.*, 1958), que postula que a racionalidade do tomador de decisão é limitada tanto pela quantidade de informação e de tempo que possui, como pelos vieses cognitivos aos quais está sujeito. O homem passa a ser visto como um ser racional, dotado de uma superinteligência e capacidade cognitiva ilimitada e coerente.

Com base em ciências normativas, fundamentadas em normas e axiomas, as teorias racionais estão particularmente interessadas em explicar como as decisões devem idealmente ser tomadas, ou seja, pretendem explicar como o decisor deverá processar uma decisão para que se maximizem seus ganhos e se minimizem suas perdas. Com uma componente prescritiva evidente, deseja determinar o que são bons julgamentos e decisões e, principalmente, como os reconhecer. A Teoria da Maximização, também designada Teoria da Utilidade Esperada, é uma das mais importantes teorias racionais. Uma premissa fundamental desta teoria é a ideia de que um decisor racional deve sempre maximizar os seus potenciais ganhos e minimizar as suas potenciais perdas e que, de algum modo, as escolhas do decisor devem ser computadas e alocadas em forma de probabilidades.

As Micro e Pequenas Empresas desenvolvem relevante representatividade no aspecto econômico-financeiro e social em nosso país. Assim, para que o crescimento e manutenção dessas empresas ocorram de maneira sustentável e de modo a satisfazer os anseios do empreendedor, gestor ou dono do negócio, cada vez mais se faz necessário o entendimento da dinâmica de gestão aplicada a esse nicho do mercado, ou seja, possíveis especificidades na gestão das MPEs e, os impactos gerados de acordo com o comportamento do empreendedor. (SEBRAE, 2014).

É bastante complexo avaliar a aplicabilidade de processos que auxiliem no atingimento de resultados das MPEs nos setores estudados, através da compreensão dos efeitos gerados pelo perfil empreendedor na gestão decisional destas empresas. Tudo isso depende da aceitação do empreendedor em estabelecer metodologias capazes de melhorar a gestão, o processo de tomada de decisão e o desempenho. Quando levamos esta situação para o campo empresarial, as situações se complicam um pouco mais, pois as decisões tomadas em uma empresa, geralmente, envolvem processos, custos e pessoas. Por estas e outras razões, é que, diante deste contexto, é necessário que tenhamos bastante atenção aos fatos para lidar com o que pode acontecer após uma decisão tomada.

Um processo de tomada de decisão pode ser simples ou complexo — isso vai depender do grau de importância, do objetivo a ser alcançado e dos reflexos da escolha no contexto em que o indivíduo está inserido, bem como em sua vida

peçoal ou profissional. Tomar decisões envolve a identificaçãõ do problema, bem como definir os critérios, analisar, escolher alternativas e verificar a eficácia da decisãõ. É muito comum que as pessoas encontrem dificuldades para fazer isso, em qualquer situaçãõ da vida, porque, uma vez consumada, a decisãõ é uma estrada praticamente sem volta. Portanto, é importante ponderar e saber fazer as escolhas certas na hora certa, além de manter um compromisso efetivo com a escolha feita, bem como com suas consequências.

Para que entendamos mais e melhor o processo de tomada de decisãõ em uma empresa, e considerando o cenário empresarial analisado: 30 MPEs e dois gestores que foram objeto das entrevistas semiestruturadas, bem como a sua importância neste contexto, a seguir sãõ listados os tipos de decisões existentes e como eles acontecem:

2. Tipos de decisões

Racional: A decisãõ racional é aquela que vai justamente na direçãõ contrária à decisãõ intuitiva, sendo este o tipo que a maioria das pessoas mais deseja aplicar em seu dia a dia. Isso porque ela faz com que o indivíduo leve em consideraçãõ os aspectos lógicos dos fatos, para que assim este tenha subsídios mais sólidos para decidir ou não por algo. Para isso, ele faz uma lista com todas as opções disponíveis, analisando cada uma delas, para que assim possa tomar uma decisãõ mais consciente e segura ao longo de seu dia dentro da empresa.

Com base em valores: Este é um tipo de decisãõ que pode ser facilmente confundido com a decisãõ intuitiva, no entanto, existem pontos que as diferenciam. No caso desta, o indivíduo tende a levar em consideraçãõ os valores que formou ao longo de sua vida para decidir ou não por algo. O que acontece é que todos nós possuimos uma bagagem, que contém experiências, vivências, a nossa formaçãõ, entre diversos outros fatores, que contribuem fortemente para formar os valores que carregamos, sejam eles pessoais ou profissionais. Dessa maneira, estes mesmos valores podem ser norteadores quando nos enxergamos diante de uma escolha

Especializada: Quando a intuição falha e a racionalidade e a colaboração não conseguem encontrar alternativas eficientes e nem mesmo contribuir para que possamos tomar decisões conscientes, assertivas e seguras, é hora que contar com ajuda especializada para facilitar este processo dentro da organização. Diante dessas situações, que dificultam mais do que facilitam o processo decisório, é preciso contar com o auxílio de profissionais especializados, para que assim seja possível fazer uma boa escolha, que beneficie a todos no ambiente de trabalho. São indivíduos verdadeiramente preparados, que, com sua expertise, trazem informações e dados mais concretos sobre o mercado e nosso negócio como um todo, para que, dessa maneira, encontremos soluções eficientes e que vão trazer os resultados que realmente esperamos para alavancar a atuação da empresa no segmento em que atua. Sendo assim, em muitos momentos, trata-se do tipo de decisão mais sensata que um líder, empresário, gestor ou empreendedor pode tomar por seu negócio de uma forma geral.

A contribuição acadêmica desta pesquisa está na compreensão da interação das características dos empreendedores e gestores das MPEs estudadas, sendo de grande relevância e representatividade estas empresas para o cenário brasileiro atual.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Características dos empreendedores - Na ótica de Dornelas (2005), o empreendedor é um administrador, porém com características distintas de executivos ou gerentes de empresas tradicionais, porquanto, os empreendedores são mais visionários, quando comparados com gerentes. As características dos empreendedores de sucesso, segundo Dornelas (2008), são: visionários e sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados *networking* (espécie de rede de relacionamentos); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade. São elencadas a seguir as principais características dos empreendedores: controle de

risco, planejamento e organização, foco no mercado, busca de oportunidades, autoconfiança, iniciativa, fixação de metas e objetivos, foco em recursos, percepção com qualidade e eficiência, lidar com pessoas, propensão a inovação e resiliência. Um número considerável de características é atribuído a um único ser empreendedor, transformando-o em algo praticamente inalcançado. Sendo evidenciada as características como elemento de estudo, conforme identificado por meio do quadro 01.

Quadro 01 – Características dos empreendedores

Categoria	Descrição	Autores
Controle de Riscos	Aceita moderadamente riscos e desafios, avaliando alternativas para reduzi-los e agindo para controlar resultados	Bula (2012); Fillion (1999); McClelland (1965); Pino (1995).
Planejamento & Organização	Planeja dividindo tarefas em subtarefas com prazos definidos, mobilizando mecanismos sociais, econômicos e internos.	Gentile e Baltar (2013); Bula (2012); Hisrich et al. (2014); McClelland (1965); Pino (1995); Schumpeter (1955).
Foco no Mercado	Desenvolve e mantém relações comerciais, satisfazendo clientes, demonstrando consciência do ambiente em que atua e realizando visões.	Fillion (1999); Pino (1995).
Busca de Oportunidades	Tem postura ligada à competitividade, buscando novos negócios, oportunidades e soluções.	Gentile e Baltar (2013); Cho e Moon (2013); Fillion (1999); McClelland (1965); Pino (1995); Shane (2012) e Venkatamaram (2000); Halikias e Panayotopoulou (2003).
Autoconfiança	Chama para si a responsabilidade pela tomada de decisão, interessando-se por ocupações empreendedoras. Capacidade de enfrentar desafios.	Hisrich et al. (2014); Halikias e Panayotopoulou (2003); McClelland (1965); Pino (1995); Shapero, (1975).
Iniciativa	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho, fazendo esforços para realizar tarefas.	Hisrich et al. (2014); Pino (1995).
Foco em Recursos	Reúne recursos financeiros de forma a garantir o que é necessário para colocar as ações em prática	McClelland (1965); Schumpeter (1955).
	Busca maneiras de fazer o trabalho melhor, ou com mais rapidez e economia, agindo para satisfazer ou	Pino (1995); Shane (2012) e Venkatamaram (2000).

Preocupação com Qualidade & Eficiência	exceder os padrões de excelência. Revisa planos e atividades.	
Lidar com Pessoas	Foca necessidades das pessoas, colaborando com as equipes. Usa estratégias claras para influenciar pessoas.	Schumpeter (1955); Shane (2012) e Venkatamaram (2000), Pino (1995).
Propensão à Inovação	Possui espírito criativo e pesquisador, implantando mudanças e iniciando algo novo.	Bula (2012); Fillion (1999); Hisrich et al (2014); MasTur et al. (2015); Shane (2012) e Venkatamaram (2000).
Resiliência	Mantém seu ponto de vista, agindo repetidamente ou mudando de estratégia em casos de necessidade. Busca superar obstáculos para atingir objetivos.	Blackburn et al., (2013); Halikias e Panayotopoulou (2003); Pino, (1995).

Fonte: Adaptado pelo autor, de Coda *et. al.* (2019).

Principais características na formação empreendedora - As dimensões dos modelos mentais abordadas aqui estão descritas conforme identificado por meio do quadro 02.

Quadro 02 – Dimensões dos modelos mentais

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Conhecimentos	Aspectos técnicos: aspectos do ambiente, experiência anterior e predisposição para aprender.
Habilidades Emocionais	Autoestima, autoconfiança, fluência com emoções e aceitação da incerteza.
Mente Linear	Inteligência linear, organização, planejamento, liderança e orientação para o poder.
Relacionamento	Reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro, aceitação das diferenças, dar e receber, justiça e misericórdia.
Comunicação	Orientação para comunicação.
Estratégia	Prática com cenários futuros, pensamento sistêmico e característica estratégica.
Criatividade	Comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas e detecção de oportunidades.
Vocação	Força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva.

Fonte: Adaptação do autor, de Dias (2015).

De Toni *et. al.* (2014) e Dias (2015) ressaltam que a mente linear se refere aos hábitos, usos, costumes e crenças relacionados ao uso da inteligência linear dos indivíduos e da sua inteligência coletiva, às questões de organização social, aos processos de planejamento diário e de efeito mais imediato, à tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, à hierarquia, ao exercício de poder e de liderança. Sobre a criatividade, na perspectiva da neuropsicologia, Schweizer (2006) salienta que pessoas com elevado nível de sucesso na busca pelo novo podem ser apontadas por um conjunto de particularidades e maneiras de pensamentos racionais. Compreende-se ser necessário um ambiente e condições de trabalho apropriados. A vocação compreende o envolvimento do indivíduo na sua imparidade, podendo ela ser explicada como os fatores que abarcam a força de vontade, seus objetivos e seus princípios. A vocação pode ser definida como um talento que uma pessoa é dotada, tendo o livre arbítrio para utilizá-lo ou não (MARÍAS, 1983). Hisrich, Peters e Shepherd (2014) evidenciam o pensamento e a mentalidade empreendedores como a capacidade de detectar, pensar, entender e, como consequência, agir, diante das oportunidades, apesar das incertezas.

Relação dinâmica entre confiança, competitividade e tomada de decisão -

Mecanismos sociais, como confiança e reciprocidade, segundo Granovetter (1985) e Uzzi (1997), são características da personalidade do negociador que influenciam o processo de tomada de decisão em práticas negociais eticamente ambíguas (LEWICKI, SAUNDERS e BARRY, 2009). Modelos teóricos sobre o processo de tomada de decisão ética em contextos organizacionais, conforme Beu, Buckley e Arvey (2003); Fritzsche (2006), Hunt e Vitell (1986) e Trevino (1986), o suporte empírico para esses modelos é limitado. Fazendo uma correlação com as características de um Gerente, Mintzberg (1975) define que os gerentes devem possuir três características ou papéis essenciais, conforme identificado por meio do quadro 03.

Quadro 03 – Características essenciais dos gerentes

	Os gestores devem saber assumir um papel pelo que foram contratados pela organização, certas atitudes que são condizentes com o cargo que ocupam, ou seja, tem que saber desempenhar com excelência o papel
--	---

Característica Interpessoal	cerimonial de seus deveres, essenciais para o bom funcionamento corporativo de uma organização.
Característica Informacional	Os gerentes têm que ser capazes de manter contatos pessoais ou virtuais que proporcionem informações relevantes para o desempenho de suas tarefas, muito pouco vai ser absorvido de relatórios ou reuniões formais, a grande maioria das informações vão vir de conversas informais.
Característica para decidir	O gerente desempenha o papel principal na unidade do sistema de decisão. Através da autoridade formal, os gestores podem conseguir o comprometimento de determinado grupo, direcionando-os a um curso desejado das ações para onde for mais conveniente. Como empreendedores os administradores e gerentes promovem mudanças e procuram por novas ideias e <i>insights</i> podendo ser desenvolvidas por eles ou não. Devem estar aptos a lidar e a responder prontamente aos diversos tipos de pressão que surgem.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Mintzberg (1975).

Processo decisório - é o processo de escolher o caminho mais adequado à empresa, em uma determinada circunstância. As organizações precisam ser capazes de otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a permita competir e superar seus concorrentes, considerando que o mundo corporativo é altamente dinâmico e que este vive em constante mudança, onde novas ideias afloram devido às pressões do momento, político, social, cultural, tecnológico etc.

Hierarquização das decisões empresariais - A hierarquização de decisões, segundo Tachizawa (2018) pode ser implementada observando pressupostos que: a) existem diferentes tipos de organizações (setores econômicos); b) o processo decisório, como função direta da cadeia produtiva, pode ser hierarquizado em/níveis de decisões, dentro dos contornos delineados pelo foco estratégico definido para o negócio da organização; c) o processo decisório se compõe de decisões (estratégicas e operacionais) necessárias à operacionalização das atividades empresariais; d) uma organização, qualquer que seja seu setor econômico, pode ser hierarquizada em camadas (nível estratégico e nível operacional), no qual as decisões de nível operacional, agrupam ações inerentes à sua cadeia produtiva; e) as decisões estratégicas estabelecem regras gerenciais para a camada de decisões operacionais; f) a cadeia produtiva (ciclo operacional ou cadeia de agregação de

valores) é composta dos processos sistêmicos produtivos (atividades-fim da organização) que por sua vez são auxiliados pelos processos de apoio.

O modelo de gestão de negócios: uma organização voltada para a qualidade permeia sua estrutura organizacional em todos os seus níveis hierárquicos. Normalmente possuem uma comissão de gestão da qualidade, sob a coordenação do diretor técnico, composta por todos os diretores da empresa, com capacidade técnica e administrativa para superar obstáculos, definir e fazer cumprir metas de acordo com o seu planejamento estratégico, político ou ambiental Tachizawa (2018, p.212). O autor também indica em sua obra que para a realização uma política de fornecer produtos e serviços com qualidade autêntica, voltada para a satisfação das necessidades de seus clientes podem ser explicitados os princípios da qualidade e de responsabilidade pública e cidadania, que normalmente estão presentes nas principais decisões da empresa.

O modelo do processo decisório e indicadores de gestão está fundamentado nos princípios da caracterização da organização e distingue diferentes tipos de organizações; existência de estratégias genéricas e específicas para cada tipo de organização. As estratégias específicas, que dependem do estilo de gestão do gestor e de suas crenças, valores, portanto, não consideradas no modelo sugerido. Há ainda, o pressuposto de que o processo decisório é função direta da cadeia produtiva da organização e que pode ser hierarquizado em níveis, dentro dos contornos delineados na figura 01.

O modelo considerou uma abordagem de fora para dentro da organização e do geral para o particular de acordo com o enfoque sistêmico adotado. O modelo de gestão de negócios está calçado nas premissas de crescimento corporativo contínuo, capacitação para atuação nos mercados internacionais e pesquisa/desenvolvimento tecnológico de produtos e processos produtivos, assim como os objetivos estratégicos da organização estão arraigados em decisões estratégicas e operacionais.

Figura 01 – Modelo hierarquizado de gestão



Fonte: Adaptado pelo autor, de Tachizawa (2019).

Chamamos de Hierarquização de Decisões a “visão da organização, do mais importante, para o menos importante...” Alguns modelos são baseados em decisões estratégicas tendo iniciativas baseadas em sistemas e fluxos informacionais. Um modelo dentre outros possíveis, parte de ‘fora-para dentro’ da estrutura organização e do ‘geral-para-o-particular’ de acordo com o enfoque sistêmico adotado. Outros exemplos de hierarquização de decisões em uma empresa hipotética podem ser estratificados em rotineiras ou críticas, estratégica ou operacionais e pessoa física ou jurídica.

Análise hierarquizada do processo decisório - A partir da análise dos dados das organizações, serão especificadas suas características básicas, comuns às demais organizações dos setores econômicos a quem pertencem, essas características são a base para a proposta de modelo, cujo resultado econômico é diferenciado nas três organizações analisadas.

Uma vez caracterizada e delineada estrategicamente a organização, pode-se estruturar um quadro com os objetivos estratégicos, as decisões estratégicas e as decisões operacionais. Daí o conjunto de indicadores de negócio, de qualidade e de desempenho é definido de forma associada ao processo decisório da organização. Os indicadores a serem utilizados dependem do porte e do estágio em que se

encontra a organização. Assim, para uma empresa de pequeno porte em fase inicial, bastam alguns poucos indicadores que mensurem e monitorem os negócios em nível estratégico: - Decisões econômicas e financeiras; - Ponto de equilíbrio na MPE; - Fluxo de caixa; - Decisões de *marketing*; - Decisões inerentes à gestão com pessoas; - Decisões de produção, logística e de operações industriais; - Decisões sobre informatização e tecnologias da informação; - Decisões ambientais (TACHIZAWA, 2020).

Formulação da estratégia competitiva e análise estrutural das indústrias - Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER 1986, p.03). Barney e Hesterly (2007) afirmam a importância da avaliação das capacidades internas de uma empresa. Suposições críticas da visão baseada em recursos (VBR) baseiam-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidade que as empresas podem controlar.

Tomada de decisão: necessidade versus oportunidade - Nos últimos anos, ganharam força, nas literaturas mundiais, as investigações acerca dos motivos que levam os indivíduos às atividades empreendedoras. Como salientado por Friedman (1986), o empreendedorismo seria função de estímulo ambiental, oportunidade e necessidade. As motivações no campo do empreendedorismo são múltiplas e ocorrendo eventualmente interações ou reforços entre elas. Nesse contexto, um fator, em particular, vem ganhando vulto na literatura recente, trata-se do tema do desemprego, tratado por Kautonen e Palmroos (2010), Sivapalan e Balasundaram (2012), Zalio (2011). Para McClelland (1972), são os valores, as motivações humanas e a necessidade de autorrealização que movem indivíduos na busca de atividades empreendedoras. O desejo de realizar as tarefas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento posteriormente social ou pelo simples prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal plena. Indivíduos com elevado nível de necessidade de realização e conquista apresentam maior propensão a perseguir desafios, de maneira relativamente autônoma.

Indivíduos, muitas vezes sem condições de se inserir, de maneira adequada, no mercado formal de trabalho, podem tender em direção à atividade empreendedora. Buscando uma alternativa possível de trabalho e geração de renda, conforme notam Sivapalan, Balasundaram (2012) e Zalio (2011). Cada autor, dentre uma infinidade deles, elenca um conjunto de motivos. Para Storey (2006), por exemplo, os motivos ou fatores que influenciam a escolha entre se tornar ou não um empreendedor são três: talento, atitude face ao risco e fatores pessoais. Ummah e Gunapalan (2012) enfocam fatores pessoais e de sucesso, identificam três: personalidade, *background* – experiência ou antecedentes, neste caso familiar, e suporte institucional. Pozin (2013) trabalha com 10 motivos, incluindo: oportunidade, autonomia, liberdade, realização, família (especificamente, mais tempo e flexibilidade para cuidar da família), etc. Vale, Aguiar e Andrade (1998) utilizam 12 motivos, o SEBRAE (2007) utiliza outros 13 motivos.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), evidenciou-se que, entre as empresas extintas, 70% dos antigos proprietários alegaram ter aberto sua empresa tendo sido movido pelo desejo de aumentar a renda; destes, 60% pelo desejo de ter seu próprio negócio; 40% pela identificação de uma oportunidade de negócio. Uma outra estatística, segundo o quadro 04, nos indica que o maior percentual é referente às oportunidades, demonstra integralmente o percentual da população ativa economicamente (18 a 64 anos), refletido na estimativa populacional (133,9 milhões), com dados gerais ao ano de 2016, relacionando o total de empreendedores iniciais a sua proporção motivadora.

Quadro 04 – Motivação dos Empreendedores Iniciais no Brasil em 2016

Faixa Etária	Estimativa Populacional (18 a 64 anos)	Estimativa de Empreendedores (18 a 64 anos)	Motivação	Números de Empreendedores	% da TEA
18 a 64 anos	133,9 milhões	26.135.822 milhões	Oportunidade	15.022.742 milhões	57,4%
			Necessidade	11.113.080 milhões	42,4%

Fonte: Elaborado pelo autor, de GEM (2016).

Os motivos podem estar baseados em habilidades pessoais ou em expectativas de resultados (TOWNSEND, *et. al.*, 2010). Independentemente de sua natureza, a

motivação para empreender, atualmente manifesta-se no contexto de moderna economia de mercado.

4. Métodos

Para alcançar os objetivos propostos, bem como obter as informações necessárias para a realização da pesquisa, utilizou-se a pesquisa do tipo estudo fenomenológico epistemológico (para compreender e buscar sentido de experiências vividas) investigação, a essência das experiências humanas, com respeito a um fenômeno, descrita pelos participantes, estudo de um pequeno número de pesquisados (CRESWELL, 2007).

Segundo Sanders (1982), as questões centrais percorridas pelo pesquisador que pratica a estratégia fenomenológica são: Como o fenômeno ou experiência sob investigação pode ser descrito? Quais são os temas (noemas) emergentes nessas descrições? Quais as reflexões subjetivas (noesis) desses temas? Quais são as essências presentes nesses temas e nessas reflexões subjetivas?

Corroborando com essa metodologia, a fenomenologia busca compreender os significados de experiências ou vivências, caracterizadas como fenômenos sociais e de natureza individual. O texto fenomenológico, resultante do processo de coleta e de interpretações, é uma metáfora considerando que não é a própria experiência/fenômeno. Noesis = um ato "intencional" de consciência que está correlacionada a um objeto; significado total do objeto; Noema = o objeto em questão, como é percebido. Por definição, as pesquisas qualitativas são indutivas, com o pesquisador desenvolvendo conceitos, teorias, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos. Porém, isso não me permite considerar que o método utilizado de pesquisa foi indutivo. Nesse caso, estaríamos falando da abordagem metodológica, considerando os métodos indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e o dialético. Trata-se de métodos que buscam a generalização, isto é, parte-se de algo particular para uma questão mais ampla, ou seja, geral, que não é o caso desta pesquisa. Segue abaixo, a metodologia utilizada para

caracterizar a pesquisa, com base em Vergara (2013), de Gil (2010), e de Marconi e Lakatos (2004), conforme os quadros 05, 06 e 07:

Quadro 05 – Classificação da pesquisa quanto aos fins

CATEGORIA	OBJETIVOS DE PESQUISA	FOCO
Descritiva:	Descrição	Determinada população ou fenômeno
Aplicada:	Sugestão de resolução	Problemas existentes

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Gil (2010).

Quadro 06 - Classificação da pesquisa quanto aos meios

MEIOS / CARACTERÍSTICAS
Campo: realizada no local da ação (empresa, mercado, escola, indústria etc.)
Documental: baseada em documentos, de domínio público ou restritos (sites das empresas).
Telematizada: coleta de dados ou consultas on-line.
Ex-post-facto: estuda um fato já ocorrido, com resultados já conhecidos.
Corte transversal: os dados são coletados todos em uma única vez.

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Gil (2010).

Quadro 07 – Classificação da pesquisa quanto à abordagem

PESQUISA QUALITATIVA
Realizada por meio de entrevistas ou análise de documentos.
Nesta modalidade, não se utilizam números para análise de suas variáveis.
Visando ao aspecto qualitativo, utiliza-se de técnicas de análise de conteúdo e de discurso.

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Marconi e Lakatos (2004)

Não foi tratado um “problema” típico de pesquisa, mas da “interrogação”, de um “interesse” pelo fenômeno sobre o qual se desejou conhecer Boemer (1994). A fenomenologia foi escolhida por ser um método adequado para interesse autêntico do pesquisador, para algo que ele desconhece; não há problemas mapeados ou

respostas esperadas, apenas o interesse em conhecer melhor este fenômeno. Segundo Van Manen (1990) e Silva (2006, p.271), os elementos relacionados à vivência são *Corpo vivido*, encontramos, presenciamos as pessoas, primeiramente, pelos seus corpos; *Espaço vivido*, diferentes espaços (físico ou virtual) gera diferentes sensações e significados nas pessoas; *Tempo vivido*, associado ao tempo subjetivo (*kairós*) oposto ao tempo cronológico ou objetivo (*cronos*); *Outro vivido*, relação com outras pessoas no espaço interpessoal que criamos uma imagem do outro.

Corroborando, Van Manen (1990) e Silva (2006, p.289), aplicou-se a fenomenologia na administração em atividade gerencial (gestão de pessoas; estudos organizacionais). A pesquisa configurou-se como um processo de aprendizagem profunda sobre um fenômeno difícil de ser compreendido pela sua natureza subjetiva, sua finalidade (da pesquisa) não foi em acumular fatos do mundo existencial, mas em compreendê-los.

O estudo ocorreu com o emprego de questões fechadas, agrupadas segundo critérios de análise definidos e validados no referencial teórico com os autores Senge (2012), Chapman e Ferfolja (2001), Dornelas (2005) e Takeshi (2019). Os respondentes das questões são gestores das MPEs. Corroborando-as, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, com empresários, todos configurados proprietários e ou gestores que tomam decisões operacionais ou administrativas em seu dia a dia, nas MPEs pesquisadas.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, foram selecionados dois gestores, um da área de prestação de serviços e outro do setor produtivo e comercialização, pois em comum acordo com orientador, ficou nítido que suas contribuições, com as entrevistas semiestruturadas, enriqueceriam mais a qualidade do trabalho de pesquisa realizado, em conjunto com a amostra das trinta empresas. A pesquisa foi realizada com 30 micro e pequenas empresas dos segmentos industrial de produção, comércio e prestação de serviços das áreas logísticas (Região Metropolitana de São Paulo e APL Associação Comercial de Monte Sião, ACIMS), por exemplo: empresas de locação de equipamentos e prestação de serviços em guindastes e transportes excedentes, operadores logísticos, confecções malharias, distribuidores e atacadistas.

As empresas em que houve a possibilidade de entrevistas semiestruturadas foram caracterizadas como: Empresa 1 e Empresa 2, conforme tabela 01:

Tabela 01 – Perfil dos empresários

Empresário 1		Empresário 2	
Parte 1 - Perfil		Parte 1 - Perfil	
Rubrica	Unidade de contexto	Rubrica	Unidade de contexto
1 -Código do empresário	Empresa 01	1 -Código do empresário	Empresa 02
2 - Idade	53 anos	2 - Idade	48 anos
3- Estado civil	Casado	3- Estado civil	Casado
4 - Grau de instrução	Técnico	4 - Grau de instrução	Superior
5- Formação principal	Administração	5- Formação principal	Administração
6- Tempo de experiência	35 anos	6- Tempo de experiência	25 anos

Fonte: Autor (2020).

Além das questões validadas pelos autores, recorreu-se a um conjunto de questões fechadas abordando o perfil dos gestores e das empresas respondentes e fatores gerais de gestão e tomada de decisão; estas com a possibilidade de múltiplas escolhas e todas fundamentadas a partir dos achados neste estudo, consoante Tachizawa *et. al.* (2018). Os critérios adotados foram: dados empresariais; prioridades e estratégias do negócio; fatores gerais de tomada de decisão: criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, independência, riscos do negócio, atitudes, perfil empreendedor, planejamento, organização, determinação, iniciativa, automotivação, liderança, autoconfiança, flexibilidade, perseverança, disposição para assumir riscos e identificação de oportunidades; elementos relacionados à vivência; estilo de decisão: dependente, procrastinador, racional, intuitivo e espontâneo.

Para fenômenos de natureza sociais individuais não dá para se trabalhar com hipóteses e análise de variáveis, ou seja, o método positivista não se aplica devido ao caráter totalmente subjetivo. São pesquisas que buscam maior compreensão, ao desvelar os aspectos essenciais de um fenômeno.

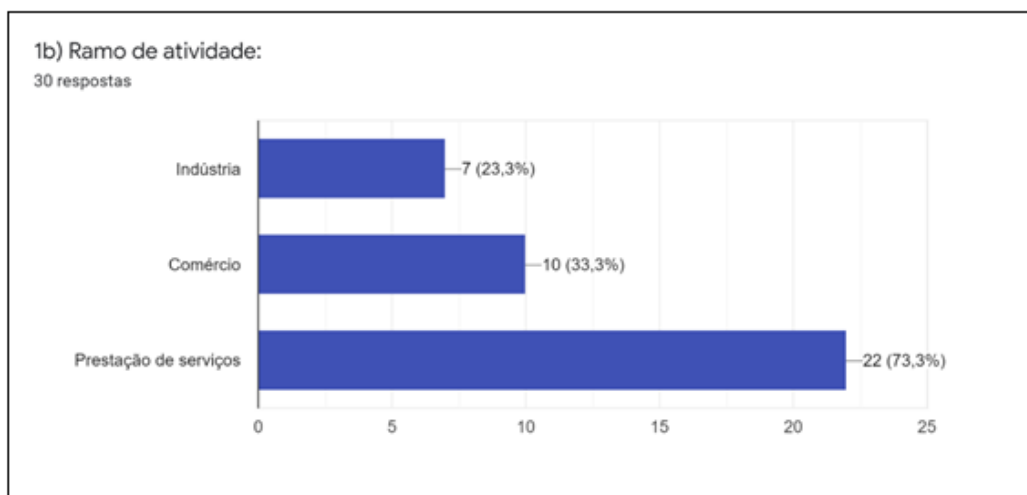
Não se trata de um “problema” típico de pesquisa, mas da “interrogação”, de um “interesse” pelo fenômeno sobre o qual se deseja conhecer Boemer (1994). O processo de coleta dos dados teve início no mês de outubro de 2020, e seu término no mês de novembro de 2020.

5. Resultados e discussão

Os resultados apresentados analisam as características gerenciais, em ambiente corporativo racional, quanto à tomada de decisões de seus dirigentes.

Foram pesquisadas trinta micro e pequenas empresas dos segmentos industrial de produção, comércio e prestação de serviços, das áreas logísticas da região metropolitana de São Paulo e do APL (Associação Comercial de Monte Sião, ACIMS), conforme dadas no gráfico 01.

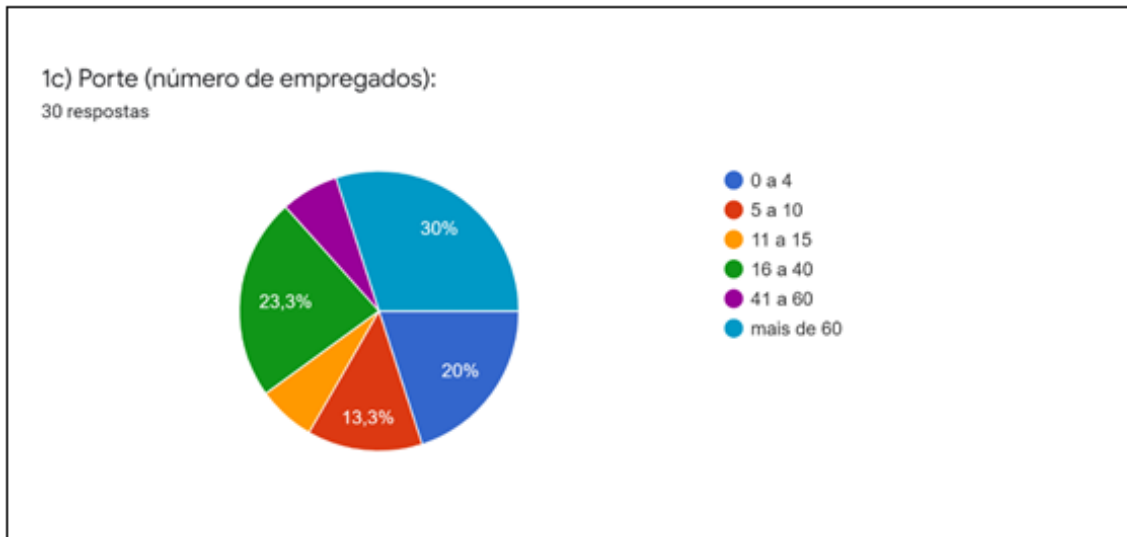
Gráfico 01 – Ramo de atividade



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando os dados primários coletados, verificou-se que 30% das empresas têm mais de 60 funcionários em seu quadro, 20% de empresas têm menos de 04 funcionários e as demais 50% delas estão distribuídas de forma parcialmente linear entre 5 e até 60 funcionários, conforme gráfico 02.

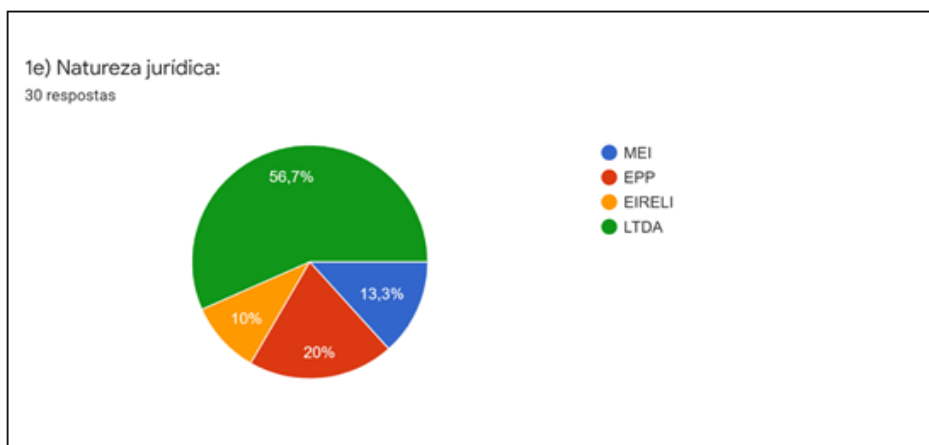
Gráfico 02 – Porte - número de empregados



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando-se os dados primários coletados na pesquisa, referentes à natureza jurídica das empresas respondentes, constou-se que pouco mais de 56% de empresas são da categoria LTDA, e que as demais 44% delas estão distribuídos de forma parcialmente linear entre as categorias MEI, EPP e EIRELI, conforme gráfico 03.

Gráfico 03 – Natureza jurídica



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando-se os dados primários coletados, notou-se que os respondentes, (gestores) escolheram mais de uma estratégia, figurando um conjunto de prioridades estratégicas em suas decisões, mesmo que não tenham essa estratégia definida formalmente, evidencia-se sua existência e como a principal o atendimento aos clientes vindo logo em seguida fornecedores estratégicos e novos produtos/lançamentos.

Corroborando com Dornelas (2005), disserta que o empreendedor é um administrador, porém com características distintas de executivos ou gerentes de empresas tradicionais, porquanto, os empreendedores são mais visionários, conforme o resultado apresentado, ou seja, se não fossem empreendedores provavelmente optariam por apenas uma das alternativas, conforme mostrado no gráfico 04. Elemento relacionado à vivência: Corpo.

Gráfico 04 – Respostas da questão: Qual decisão você considera estratégica para sua empresa?



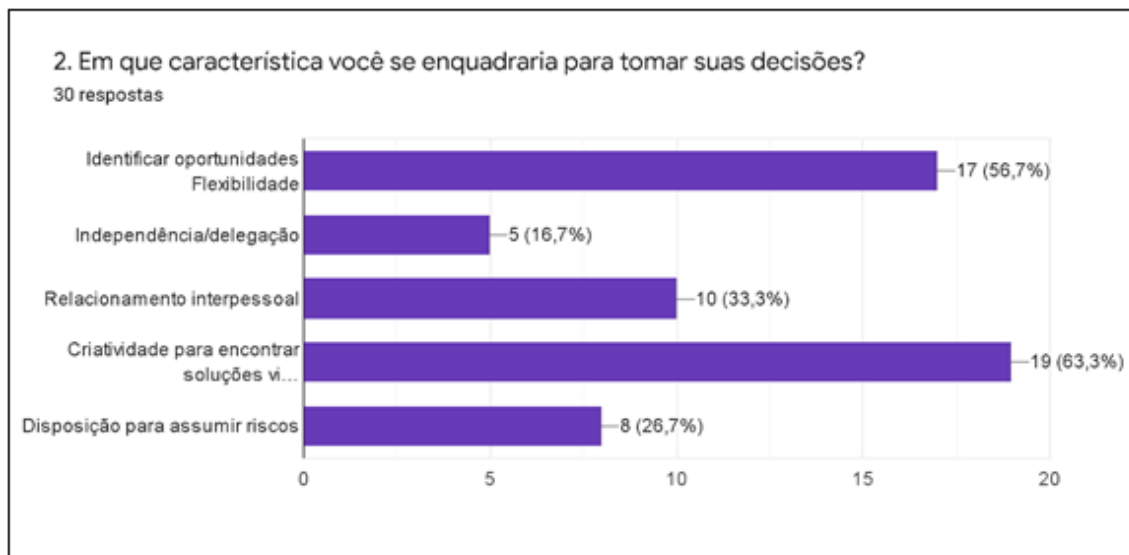
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando-se os dados primários coletados, identificou-se que a criatividade/flexibilidade e a identificação de oportunidades, em sua grande maioria, foram esmagadoramente escolhidas, ficando as demais bem divididas, figurando que as

soluções normalmente não veem de uma fonte única, descrito inclusive de que existem premiações para os colaboradores que promovem a inovação das quais posteriormente são implementadas.

Corroborando com o resultado e segundo Dornelas (2008), os empreendedores são visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas com foco no mercado, o que denotou assertividade nesta questão, conforme demonstrado no gráfico 05. Elementos relacionados à vivência: Corpo e Tempo.

Gráfico 05 – Respostas da questão: Em que característica você se enquadraria para tomar suas decisões?



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando-se os dados primários coletados, foi possível identificar que em sua totalidade os gestores atuam imediatamente no problema eliminando todas as dificuldades / complicadores que dependem de si, pois sabem das consequências de se protelar uma decisão quanto a questões que estão sob sua égide, muitas vezes culminando em verbas a serem empregadas pela sua falta de proatividade.

O empreendedor mobiliza os recursos em função de seus problemas a resolver e da situação na qual ele deve intervir, nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977) e Simon (1979) declaram

que faz parte da essência dos gestores, corroborando com quase a maioria dos respondentes da pesquisa, conforme identificado no gráfico 06. Elementos relacionados à vivência: Tempo e o Outro.

Gráfico 06 – Respostas da questão: Quando você se depara com um problema que depende de outros fatores e não apenas de sua atuação, você:

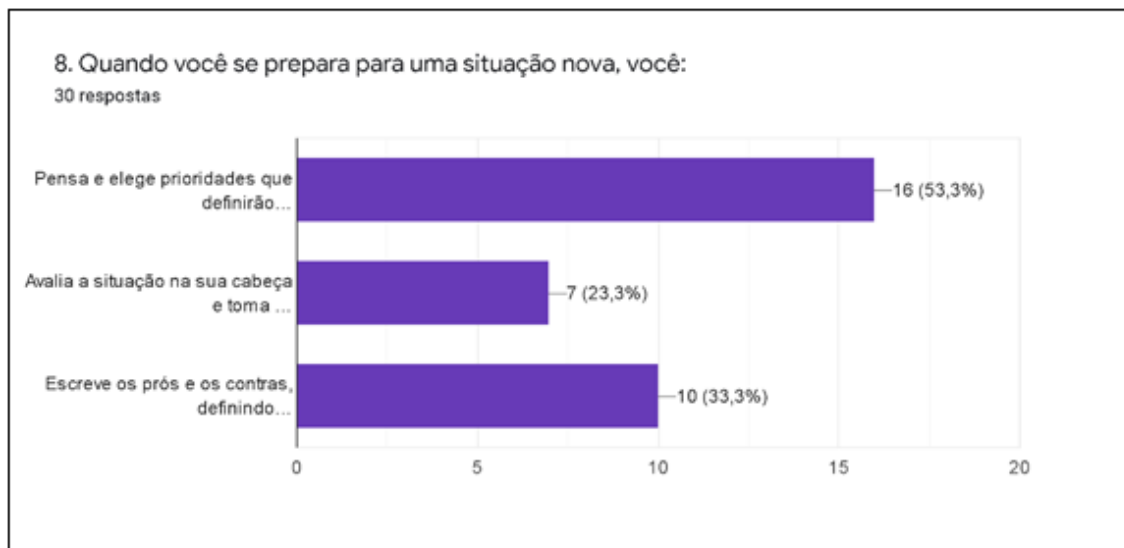


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando-se os dados primários coletados, identificou-se a ferramenta utilização de prioridades, na qual o gestor pensa e elege prioridades que definirão a sua atuação, percebeu-se a falta de tempo de 30% dos respondentes em dissertar sobre os prós e contras.

Aqueles que tem a estabilidade a seu favor, tendem a seguir regras, estruturas de controle uso como os recursos baseados em tempo de serviço, reforçar a hierarquia, e se esforçam para a eficiência. Aqueles que tem a flexibilidade a seu favor tendem a priorizar suas decisões em detrimento a uma orientação de longo prazo, segundo Groysberg, Lee, Preço (2018), identificando a política de privacidade assim como asseverado pelos respondentes, conforme demonstrado no gráfico 07. Elemento relacionado à vivência: Tempo.

Gráfico 07 – Respostas da questão: Quando você se prepara para uma situação nova, você:

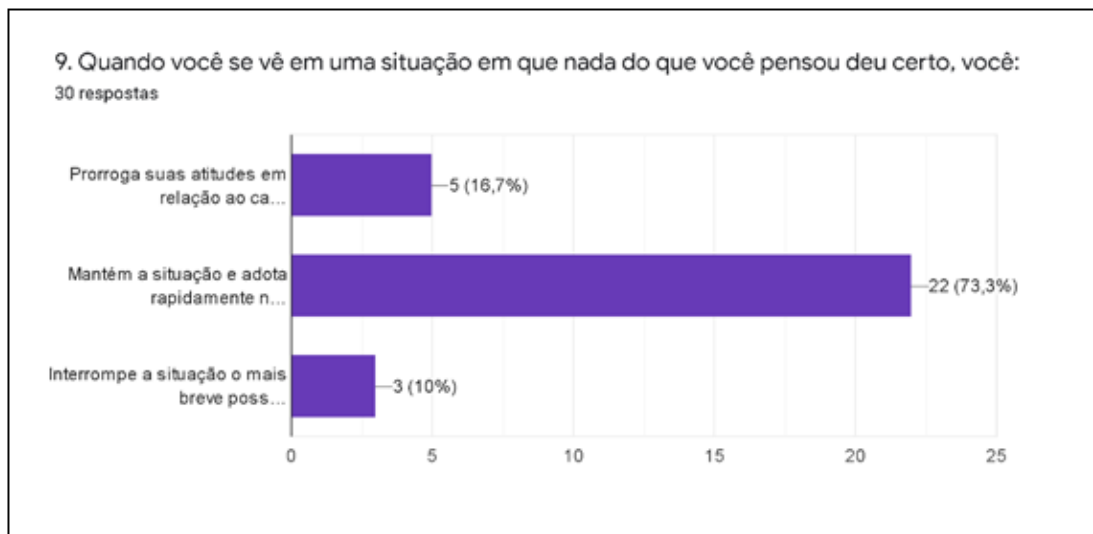


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando-se os dados primários coletados, identificou-se, a flexibilidade como ferramenta principal e ágil, pois a esmagadora maioria manteve a situação e que adotou rapidamente novas formas de agir, com ações flexíveis para superar o problema, denotando o alcance do objetivo final seu motor de busca para a decisão mais assertiva.

Aqueles que tem a flexibilidade, referindo-se às novas formas de agir, a seu favor tendem a priorizar a inovação, abertura, diversidade e uma orientação de longo prazo, ou seja, o trecho é identificado, corroborando com as ideias dos autores Groysberg, Lee, Preço (2018), conforme verificado no gráfico 08. Elemento relacionado à vivência: o Outro.

Gráfico 08 – Respostas da questão: Quando você se vê em uma situação em que nada do que você pensou deu certo, você:

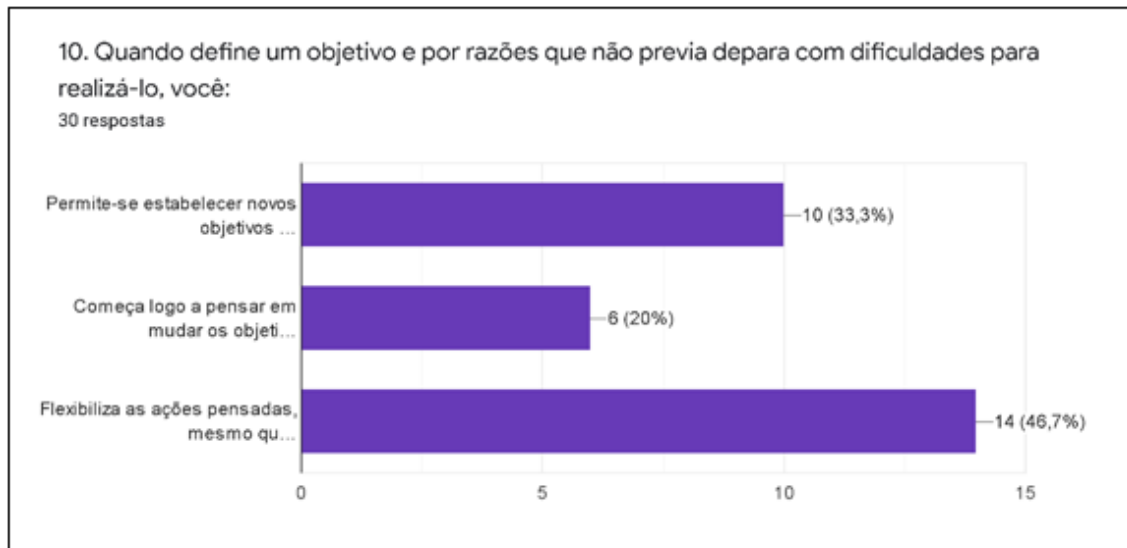


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando-se os dados primários coletados, identificou-se que os gestores respondentes utilizam formas diferentes para chegar ao objetivo já definido, flexibilizam as ações pensadas, mesmo que isso atrase a realização, mas dificilmente perdem o objetivo de vista, existem procedimentos para tratar essas não conformidades, e que em alguns casos são definidos critérios e percentuais sobre essas ações corretivas, sempre informando seu cliente para a decisão final em conjunto.

Conforme enfatizado por Groysberg, Lee e Preço (2018) e pela metade dos respondentes, a flexibilidade, adaptabilidade e receptividade à mudança, principalmente àqueles que têm a estabilidade a seu favor, tendem a seguir ações pensadas, mesmo que isso atrase a realização, mas dificilmente perdem o objetivo de vista, conforme demonstrado no gráfico 09. Elementos relacionados à vivência: Tempo e o Outro.

Gráfico 09 – Respostas da questão: Quando define um objetivo e, por razões que não previa, depara com dificuldades para realizá-lo, você:



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Questões relacionadas às situações de desafios, na qual os elementos relacionados à vivência são o Tempo e Outro, e analisando-se os dados primários coletados, identificou-se o espírito empreendedor na maioria dos gestores, que se sentem atraídos pelo desafio e envolvem-se rapidamente, avaliando apenas os pontos mais importantes da situação, demonstrado pela sua própria vocação com o empreendedorismo e o intraempreendedorismo.

Questões relacionadas ao futuros negócios, possibilidades, oportunidades e expectativas, na qual os elementos relacionados à vivência são o Tempo, o Espaço e Outro, analisando os dados primários coletados, identificou-se, que alguns dos gestores opinaram por uma ideia vaga, pois são, em sua maioria uma série de macroeconomias/macrotendências a serem avaliadas, analisadas e que sua influência nem sempre são levadas em consideração, mas que suas consequências são altamente impactantes. Para os gestores que fazem um planejamento estratégico, como uma curva de demanda *versus* o que já foi realizado, esse cenário acaba ficando mais claro e longo, facilitando suas decisões quanto ao planejamento estratégico.

Percebeu-se também que unanimemente os gestores são condicionados por ideias e por dados concretos, buscando em suas formações e conhecimentos os dados

necessários para a assertividade de suas decisões, o abstrato e o achismo, neste aspecto, não são relevantes. Mais do que encantam seus clientes, com ideias inovadoras, algumas “mirabolantes” e modelos que acham que darão certo, preferem pensar em ideias de negócios que correspondam com a necessidades de mercado, ou seja, seus clientes são quem normalmente lhe dirão suas necessidades para complementarem seu *core business*.

6. Considerações

Neste artigo, foi analisada a implicação dos aspectos ligados ao cotidiano decisional dos gestores, nos quais, muitas vezes, sem importância, mas que impactam de forma negativa nos seus resultados e metas.

Após a síntese do perfil dos gestores participantes, verificam-se relevâncias pertinentes à tomada de decisão, e as dificuldades encontradas na condução e manutenção de seus negócios.

Quanto ao objetivo e na análise dos resultados, foi possível identificar a influência do perfil gestor empreendedor que atua concomitantemente na gestão e operação das MPEs, no processo de tomada de decisão, conforme aqui mostrado através das questões voltadas a esse aspecto. A maneira como consolidam seus empreendimentos frente a desafios contemporâneos vem ao encontro da superação dos seus desafios cotidianos. O que a amostra envolvida nesta pesquisa revela é a determinação, prudência e criatividade, especificadas em suas histórias de vida. O estudo mostrou também, nos gestores pesquisados, características de maturidade na manutenção de seus empreendimentos, pertinentes a experiências de trabalhos anteriores.

Ações específicas como o planejamento estratégico, pensando-se em futuros negócios ou oportunidades, são atividades que podem ser divididas com outras pessoas, como consultores, área técnica ou mesmo membros da família, demonstrando amadurecimento em seu comportamento empreendedor para decisões mais assertivas.

A aplicabilidade de processos que auxiliem no atingimento de resultados das MPEs pode ser avaliada, através da compreensão dos efeitos gerados pelo seu perfil, na gestão decisional destas empresas. Esta temática foi alvo de várias questões, e seus resultados foram claramente identificados quando traçam um planejamento para o futuro, sempre estudando o crescimento do mercado, seus clientes, os investimentos que fará nos próximos exercícios, além de estarem muito atentos às tendências macroeconômicas, sobretudo, as que envolvem seu negócio. Para tanto, estão atentos às tecnologias e no que os seus concorrentes estão fazendo, para não ficarem para trás, visitando frequentemente feiras e eventos da área.

percebeu-se a necessidade de uma maior capacitação dos tomadores de decisão, ferramentas e mapeamento de processos apropriados de gestão e controle, pois quanto mais informações tiverem e estas estiverem à sua disposição, mais aumentará seu grau de assertividade, principalmente recursos voltados à tecnologia de informações, pois nem sempre eles possuem a informação em tempo hábil para esta tarefa singular no mundo corporativo.

Tais ferramentas tecnológicas de controles administrativos, como os sistemas de gestão inteligentes e integrados, podem ser aplicáveis para a viabilização de uma gestão empreendedora profissional mais efetiva. Uma outra necessidade percebida é o fortalecimento de seus pares semelhantes: concorrentes, fornecedores e clientes, se manterem sintonizados e em consonância não somente com seus negócios, assim como um sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos, tendo uma visão macroeconômica, para definirem direcionamentos de forma mais clara, rápida e assertiva, sem impactos negativos para o resultado final, criação de mais redes de apoio virtuais ex.: “*intranet*” e “*extranet*”, com trocas de expertises, vivências e práticas de “*benchmarking*”, no sentido de agilizar a troca dos conhecimentos, muitas vezes, cruciais para as boas práticas administrativas.

Percebe-se que todos possuem uma bagagem, que contém experiências, vivências, a sua formação, entre diversos outros fatores, que contribuem fortemente para formar os valores que carregam. Dessa maneira, esses mesmos valores podem ser norteadores quando nos deparamos diante de uma escolha corporativa. Observa-se que a perspectiva cognitiva busca identificar contribuições efetivas da pessoa do empreendedor, dentro da perspectiva processual, mas essas são focadas na

compreensão dos processos de forma lógica e racional, aqui amplamente mostrados.

Como já mostrado anteriormente, é possível generalizar a amostra estudada, desde que haja coerência no estudo aplicado às características demográficas brasileiras, concentrados na região sudeste do país e com perfil para MPES.

Porém, a circunstância deixa bem clara o sentido imutável de transformação, reavaliando procedimentos, conceitos e padrões, que por muito tempo foram modificáveis. Fundamentado nas necessidades de adaptação pertinentes ao período da pandemia, os gestores relataram ligeiro e singelo crescimento dos seus negócios, mesmo com a recessão que o país enfrentava, no momento desta pesquisa.

Sobre as prioridades e estratégias do negócio, as decisões se concentraram na satisfação e no atendimento ao cliente. São pontos fundamentais como referência para percepção ao analisar o próprio diferencial empreendedor. Diante disso, esse é o diferencial mais citado, pelos entrevistados, figurando num conjunto de prioridades estratégicas em suas decisões. Mesmo que não tenham essa estratégia descrita formalmente, evidencia-se sua existência informal, não convencional e, tendo como ponto principal, o atendimento aos clientes - a excelência no atendimento ao cliente nada mais é que uma forma correta de tratar o seu consumidor sem causar nenhum transtorno para ele ou para a empresa, mais do que isso, é ajudá-lo a alcançar seus objetivos.

Em relação à análise de criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, independência e riscos do negócio, foi verificado que as empresas, por meio de seus gestores, valorizam ter pessoas com mais conhecimento em determinados assuntos e que estes são fundamentais em uma decisão importante e estratégica. Entendem que podem buscar alguém que tenha criatividade de encontrar soluções viáveis e delegá-las para essa tarefa. Ter pessoas de confiança e disposição para assumir riscos são premissas que devem ser destacadas.

Outro ponto abordado, refere-se à percepção em analisar o pouco grau de planejamento estratégico, no qual se identificou que a empresa deve estar muito

atenta ao mercado, às inovações. Elas normalmente apoiam-se em ideias, fatos e dados reais mais relevantes no momento, para projetar o futuro.

Novos produtos ou serviços podem se tornar obsoletos em negócios existentes no mercado. Uma vez que o público se sente mais atraído por inovações tecnológicas. Por isso, quando uma empresa atua de forma inovadora, ela não somente valoriza seu próprio segmento, como também mantém a sua marca no mercado atual.

A palavra tendência está relacionada a uma mudança de paradigma que tem grande probabilidade de ocorrer. Quando relacionada ao mercado, ela se refere à transformação de setores que têm impacto direto no mundo dos negócios. Os condutores dessas mudanças são inúmeros: tecnologia, processos, ideias, conceitos, modelos de negócios, ideologias, produtos, comportamentos, hábitos, costumes, economia colaborativa, mercado saudável, produtos artesanais, microfranquias, *software as a service*, mercado da experiência única ao usuário, aplicativos, tecnologia disruptiva, *a internet das coisas*, serviços de automação, mercado de segurança digital, realidade virtual, apenas para citar alguns, isso mostra o quanto o mercado é fluido e está em constante movimento.

Quanto à disposição para assumir riscos, identificar oportunidades, auto motivação, liderança, autoconfiança, independência e flexibilidade, os gestores foram enfáticos quanto a prorrogar as ações, não tomam uma decisão de forma isolada, praticam a política de prioridades, procuram fazer uma avaliação, isto com base inclusive na experiência de vida, traçam diretrizes - "*mapa mental*" a ser seguido, em alguns momentos, mesmo que de forma informal, se adaptam o mais rápido possível às situações. Utilizam com parcimônia a intuição, evitam a prática da "*teimosia*". Valorizam as informações de desvios, rapidamente informam aos seus clientes, para tomarem as decisões em conjunto, em alguns casos, aditivam contratos.

Uma outra percepção decorrente deste estudo é a necessidade de uma ênfase nos recursos tecnológicos como contribuição ao desenvolvimento decisional empreendedor, abolindo a ideia de que, a divulgação e acessibilidade de produtos e serviços por meios remotos, não surtirão efeito imediato.

Como a presente dissertação não esgotou o tema abordado, sugerem-se pesquisas posteriores sobre cognição, tomada de decisão pelo enfoque emocional, suas

correlações, interferências e consequências, principalmente os gatilhos mentais, nas quais acionam a mente dos gestores para tomarem decisões. O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Trad. Antonio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Casos Brasileiros. CW - Companion Website, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Barry, E. K., e McCarthy, P. (2001) *The relationship between personality type and perceived hearing aid benefit*. *Hearing Journal*, 54(9), 41, 44, 46, 2011.

BEU, D. S.; BUCKLEY, M. R.; HARVEY, M. G. **Ethical decision-making: A multidimensional construct**. *Business Ethics: A European Review*, 2003, 12, 88–107.

BOEMER, M. R. **A condução de estudos segundo a metodologia de investigação fenomenológica**. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 83-94, jan. 1994.

CHAPMAN, J. A.; FERFOLJA, T. **Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations**. *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 4, p. 398-409, 2001.

DE TONI, D. *et al.* **As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional**. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, vol. 20, núm. 3, septiembre - diciembre, 2014, pp. 713-739. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137011005> Acesso: 17.julho.18.

DIAS, D. T. A. *et al.* **A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório connexio.** Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios, ano 4, edição especial - issn 2236-8760. UP - Universidade Potiguar, Universidade de Caxias do Sul, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/778> Acesso: 24.julho.18.

DORNELAS, J. C. **Qual a importância da inovação no processo empreendedor? Quanto à criatividade pode influenciar o processo de inovação? Você se considera criativo(a)?** Livro Empreendedorismo - Capítulo 2 – Dilema 5 - 4 de *november*, 2011.

DORNELAS, J. C. **Transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, 1999.

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1999. v. 31, n. 3, pp. 63-71.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.** Revista de Administração de Empresas, 39(4), pp. 6-20. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. Revista de Administração de Empresas, 7(3) 2-7, 1999.

FRIEDMAN, R. E. **Entrepreneurial renewal in the industrial city.** *Annals of the American Academic Political Science*, 1986. 488(1),35-46.

FRITZSCHE, D. J. **A model of decision making incorporating ethical values.** *Journal of Business Ethics*, 10: 841-852. *Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter?* *The Journal of Management Development*, v. 25, n. 2; p. 118-133, 2006.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil - 2011.** Recuperado de:

<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf> Acesso: 17. Julho 18.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil - 2016.**

Relatório nacional. Curitiba: IBPQ, 2017.

GIL, A. C. Estudo de Caso: **Fundamentação Científica, Subsídios para Coleta e Análise de Dados e Como Redigir o Relatório.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GRANOVETTER, M. ***Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.*** *American Journal of Sociology.* 1985. 91, 481-510.

GROYSBERG, B. *et al.* **O Guia do Líder para Cultura Corporativa - Como gerenciar as oito áreas cruciais da vida organizacional.** Publicado na HBR - Harvard Business Review, janeiro – fevereiro, 2018, pgs. 03 – 08.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P., e SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HUNT, S.; VITELL, S. ***A general theory of marketing ethics.*** *Journal of Macromarketing*, v. 8, n. 2, p. 5-16, 1986.

KAUTONEN, T.; PALMROOS, J. ***The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction.*** *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 285-300, 2010.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. ***Negotiation.*** 6. ed. Boston: McGraw-Hill, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2004

McCLELLAND, D. C. ***Achievement Motivation Can Be Developed.*** *Harvard Business Review*, v. 43, p. 68, nov. Dec. 1965.

McCLELLAND, D. C. ***Business Drive and National Achievement.*** *Harvard Business Review*, p. 99-112, jul./aug. 1972.

McCLELLAND D. C. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MINTZBERG, H. **The manager's job: folklore and fact**. *Harvard Business Review*, July/Aug. 1975.

NEWELL, A.; SHAW, J. C.; SIMON, H. A. **Elements of a theory of human problem solving**. RAND CORP SANTA MONICA CALIF. (No. P971), 1957.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POZIN, I. **10 best reasons to be an entrepreneur**. Disponível e Recuperado de <http://www.inc.com/ilya-pozin/10-best-reasons-to-be-entrepreneur.html>, 2013.
Acesso: 01.nov.18.

SANDERS, P. **Phenomenology: a new way of viewing organizational research**. *Academy of management review*, v.7, n.3, p.353-360, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria Do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução feita a partir do texto em língua inglesa, intitulado *The Theory of Economic Development*, 1955 - traduzido por Redvers Opie, por autorização especial de *The President and Fellows of Harvard College, Cambridge, USA*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Os donos de negócios no Brasil, por regiões e por unidades da federação 2007**. (Série Estudos e Pesquisas). Brasília: Sebrae, 2001.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil, 2007**.

SEBRAE. **Causa Mortis – O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo, 2014. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf Acesso em 12.07.2017.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileiras 2015**. Disponível:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

Acesso em 21.01.2018.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 28.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

SILVA, A.B. **A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais**. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (Org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva, p.267-297, 2006.

SIMON, H. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: USAID, 1963. Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977. *Rationality in Psychology and Economics*. *The Journal of Business*, v. 59, n. 4, p. S209-S224, oct. 1986. VISÃO EXECUTIVA SOBRE A TOMADA DE DECISÃO INSTANTÂNEA. Desenvolvimento em Questão 449. *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion*. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, p. 57-64, feb. 1987.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979a. 278p. *Rational decision making in business organizations*. *The American Economic Review*. p. 493-513, set. 1979b. A razão das coisas humanas. Lisboa: Gradiva, 1989.

STOREY, D. **Book review: the economics of self-employment and entrepreneurship**. *International Small Business Journal*, 2006. 24(1), 101-103.

TACHIZAWA, T. **Contabilidade gerencial na era da sustentabilidade**. 2ª. Edição. Editora Faccamp. Pp. 541. Campo Limpo Paulista. 2019.

TACHIZAWA, T. **Criação de novos negócios: teste de micro e pequenas empresas.** Editora Fundação Getúlio Vargas. Pp. 181-220. Rio, RJ. 2018.

TACHIZAWA, T. **Legislação das Micro e Pequenas Empresas. Série Sustentabilidade e Gestão Empresarial, Campo Limpo Paulista.** 2ª. Edição. Editora Faccamp. Pp. 58-422-442-453-486. Campo Limpo Paulista. 2019.

TACHIZAWA, T. **Gestão Amb. Resp. Soc.** 9ª. edição. Editora Atlas. Pp. 8. Rio, RJ. 2020.

TOWNSEND, D. M.; BUSENITZ, L. W.; ARTHURS, J. D. **To start or not to start: outcome and ability expectations in the decision to start a new venture.** *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192-202, 2010.

TREVINO, L. K. **Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model.** *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 601-617, 1986.

UMMAH, S.; GUNAPALAN, S. **Factors influencing on entrepreneurial success: an empirical study on women headed families in Ampara and Batticaloa districts in Sri Lanka.** *International Journal of Business, Economics and Law*, 2012, 1(1),141-148. Recuperado de <http://klibel.com/wp-content/uploads/2012/12/FACTORS-INFLUENCING-ON-ENTREPRENEURIAL-SUCCESS-AN-EMPIRICAL-STUDY-ON-WOMEN-HEADED-FAMILIE-S-AMPARA-AND-BATTICALOA-DISTRICTS-IN-SRI-LANKA.pdf> . Acesso em: 20 nov. 2018.

UZZI, B. **Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness.** *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 2, p. 35-67, 1997.

VALE, G. M. V.; AGUIAR, M. A. S.; ANDRADE, N. A. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas.** Brasília: Edições Sebrae, 1998.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy.** State University of New York Press, Albany, 1990.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2013.

ZALIO, P. P. ***Sociologie économique des entrepreneurs***. In P. Steiner, e F. Vatin (Eds.), *Traité de sociologie économique* (pp. 573-607). Paris: Puf. 2011.