



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

PARA ALÉM DA RACIONALIDADE: A influência de fatores comportamentais e emocionais na tomada de decisão em PME's

Júlia Camilly da Silva
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD/FACE
julia.silva85@academico.ufgd.edu.br

Dr. Narciso Bastos Gomes
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD/FACE
narcisogomes@ufgd.edu.br

Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD/FACE
afonsoantiqueira@ufgd.edu.br

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) exercem papel relevante na economia brasileira, especialmente pela geração de emprego, renda e dinamismo produtivo. Contudo, sua permanência no mercado depende, entre outros fatores, da qualidade das decisões tomadas pelos empreendedores em contextos marcados por incertezas, restrições de recursos e elevada pressão gerencial. Nesse cenário, o presente estudo tem como objetivo investigar a influência dos aspectos comportamentais e emocionais dos empreendedores no processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada em bases acadêmicas, a partir da seleção de produções científicas relacionadas ao tema, posteriormente submetidas à análise descritiva e comparativa. Os resultados evidenciam que o processo decisório nas MPEs frequentemente se afasta do modelo estritamente racional, sendo influenciado por heurísticas, vieses cognitivos, intuição, experiências anteriores e emoções de natureza positiva e negativa. Destacam-se, entre os principais fatores, as heurísticas de representatividade, disponibilidade e a intuição como recurso recorrente em contextos de limitação informacional e as emoções como elementos capazes de comprometer ou qualificar as decisões. Conclui-se que a compreensão desses aspectos é fundamental para o aprimoramento da gestão e da sustentabilidade das PME's.

Palavras-chave: Tomada de decisão; Aspectos comportamentais; Aspectos emocionais; Micro e Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico brasileiro, as micro e pequenas empresas (MPEs) consolidam-se como agentes centrais do desenvolvimento socioeconômico. Dados divulgados pelo Sebrae indicam que esses empreendimentos representam cerca de 99% das empresas brasileiras e respondem por mais de 50% dos empregos formais no setor privado. Em relação à participação na economia nacional, fontes institucionais apontam que os pequenos negócios respondem por aproximadamente 27% a quase 30% do Produto Interno Bruto (PIB), a depender do recorte e da metodologia adotada (SEBRAE, 2018; BRASIL, 2022; SEBRAE, 2023).

Além da relevância nacional, as MPEs possuem forte importância local, pois contribuem para a circulação de renda, para a manutenção de postos de trabalho e para o dinamismo econômico em comunidades regionais. Em muitos municípios, esses empreendimentos constituem importante base de sustentação da atividade econômica, funcionando como espaço de inovação, geração de subsistência e fortalecimento das economias locais (SEBRAE, 2023).

No âmbito gerencial, as MPEs apresentam características singulares, frequentemente marcadas pela centralização do poder decisório na figura do proprietário-gestor e, em muitos casos, por forte influência de relações familiares na condução do negócio. Nesses contextos, as fronteiras entre patrimônio pessoal e empresarial podem tornar-se menos nítidas, o que confere agilidade ao processo decisório, mas também amplia vulnerabilidades estruturais. Embora os modelos tradicionais de gestão valorizem a racionalidade lógica e a maximização de resultados, a realidade dessas organizações demonstra que a tomada de decisão é atravessada por percepções subjetivas, experiências acumuladas, vínculos afetivos e tradições familiares.

Sob essa perspectiva, a decisão empresarial não pode ser compreendida exclusivamente como um ato técnico e racional. Conforme Simon (1965), os indivíduos decidem em condições de racionalidade limitada, isto é, com informação incompleta, capacidades cognitivas restritas e forte influência do contexto. Assim, fatores como intuição, experiência prévia e estado emocional momentâneo, tais como medo, entusiasmo, estresse ou confiança, tornam-se componentes relevantes do processo decisório. Em consequência, tais elementos podem tanto favorecer a criatividade e a ação empreendedora quanto produzir vieses cognitivos e distorções na avaliação da realidade (Simon, 1965; Kahneman; Tversky, 1974; Damásio, 2012).

A literatura clássica da administração sustenta que a tomada de decisão deve ocorrer de forma lógica, estruturada e orientada pela análise racional das alternativas. Entretanto, estudos no campo das ciências comportamentais e da psicologia econômica têm demonstrado que o

processo decisório é permeado por heurísticas, vieses cognitivos e influências emocionais que interferem diretamente na percepção de riscos, oportunidades e consequências futuras (Kahneman; Tversky, 1974).

No contexto das micro e pequenas empresas, essa problemática assume maior relevância, uma vez que a limitação de recursos, a centralização da gestão e a pressão cotidiana tornam o processo decisório mais suscetível à influência de fatores subjetivos. A dependência excessiva de intuições ou de julgamentos rápidos, sem suporte adequado de informações e critérios analíticos, pode resultar em subestimação de riscos financeiros e operacionais, comprometendo a sustentabilidade do negócio. Nessa direção, Hammond, Keeney e Raiffa (1999) defendem a necessidade de aperfeiçoamento dos processos decisórios, de modo a reduzir erros decorrentes de escolhas precipitadas ou excessivamente baseadas em impulsos emocionais.

Dessa forma, a problemática deste estudo reside na compreensão de que, embora as MPEs desempenhem papel estratégico na economia brasileira, suas decisões gerenciais nem sempre se desenvolvem sob critérios estritamente racionais, sendo influenciadas por aspectos comportamentais e emocionais que podem favorecer ou comprometer sua longevidade organizacional. Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como os aspectos comportamentais e emocionais influenciam o processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas?

O objetivo geral do estudo é investigar a influência dos aspectos comportamentais e emocionais dos empreendedores no processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas. Especificamente, i) identificar os aspectos comportamentais e emocionais presentes em micro e pequenas empresas, ii) sintetizar descobertas e interpretações a respeito de aspectos comportamentais e emocionais dos empreendedores no processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas.

A realização deste estudo justifica-se, primeiramente, pela relevância social e econômica das micro e pequenas empresas no Brasil. Considerando sua expressiva participação no número de empresas, na geração de empregos formais e na composição do PIB, compreender os fatores que interferem em sua gestão significa também contribuir para o fortalecimento de organizações que exercem papel fundamental na sustentação da economia nacional e regional (SEBRAE, 2018; BRASIL, 2022; SEBRAE, 2023).



Do ponto de vista teórico, o estudo se justifica pela necessidade de aprofundar a discussão sobre a tomada de decisão para além do paradigma estritamente racional, incorporando contribuições das finanças comportamentais, da psicologia cognitiva e dos estudos sobre emoções. Nesse sentido, autores como Simon (1965), Kahneman e Tversky (1974) e Damásio (2012) oferecem bases importantes para compreender que o comportamento do decisor é influenciado por limitações cognitivas, atalhos mentais e estados emocionais que afetam a qualidade das escolhas realizadas.

Sob a perspectiva prática, a pesquisa pode contribuir para o aprimoramento da gestão em MPEs, ao ampliar a consciência dos empreendedores sobre os fatores subjetivos que atravessam seu processo decisório. Ao reconhecer a interferência de heurísticas, vieses e emoções, torna-se possível desenvolver estratégias de gestão mais reflexivas, equilibradas e fundamentadas, reduzindo a dependência exclusiva de impulsos emocionais e fortalecendo a capacidade de decisão em contextos de incerteza (Hammond; Keeney; Raiffa, 1999).

O presente artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre tomada de decisão e finanças comportamentais. A terceira descreve os procedimentos metodológicos e o tratamento de dados. A quarta seção expõe os resultados e a análise comparativa das evidências encontradas, seguida pelas considerações finais que sintetizam as contribuições e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO SOCIOECONÔMICO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam um pilar central da economia brasileira, respondendo por aproximadamente 99% dos estabelecimentos formais no país. Segundo dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), esse segmento é responsável por gerar 70% dos empregos com carteira assinada e contribui com cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Tais indicadores reforçam a função vital dessas organizações na distribuição de renda e na manutenção do dinamismo econômico regional.

A classificação das MPEs no Brasil é regida pela Lei Complementar nº 123/2006, que estabelece o enquadramento como Microempresa (até R\$ 360 mil) ou Empresa de Pequeno Porte (até R\$ 4,8 milhões). Instituições como o BNDES e o IBGE estabelecem essa métrica: o

primeiro utiliza a Receita Operacional Bruta para balizar o acesso ao crédito, enquanto o segundo adota o número de empregados como critério demográfico.

Outra classificação do porte de micro e pequena empresa é feita pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) onde classifica essas empresas de acordo com a receita operacional bruta (ROB), ou pela renda anual. A micro empresa é classificada com renda operacional bruta anual ou renda anual, menor ou igual a R\$360.000; já a pequena empresa, é classificada com renda operacional bruta ou renda anual maior que R\$360 mil e inferior a R\$4,8 milhões. Esses critérios são considerados de forma a proporcionar procedimentos cabíveis referente às características das empresas, para o oferecimento de linhas de créditos, programas e conjunturas exclusivas (BNDES, 2024).

Além desses critérios, há mecanismos distintos para o levantamento de informações que destacam a relevância das micro e pequenas empresas (Puga, 2002). Essas empresas representam força expressiva no cenário econômico brasileiro, ocasionada tanto por sua capacidade geradora de emprego quanto pelo avanço no número de estabelecimentos, transformando esse setor com uma elevada capacidade de expansão (Souza, 2009).

Conforme Sebrae (2023), dentre os 22 milhões de pequenos negócios em operação no Brasil, as micro e pequenas empresas correspondem a 99% da totalidade desses empreendimentos, abrangendo 70% dos empregos com carteira assinada. O que corrobora com a concepção de Souza (2009), de que as MPEs representam força de emprego, se manifestando em toda e qualquer tipo de atividade econômica.

Entretanto, mesmo que essas empresas sejam as principais responsáveis pelo crescente número de empregos formais no Brasil, o desempenho dessas empresas encontra-se baixo se comparado com demais países, como por exemplo, os Estados Unidos, onde as micro e pequenas empresas são responsáveis por 51% do PIB nacional, já no Brasil, a participação dessas empresas é cerca de 27% do PIB (Lemes; Pisa, 2019).

Os mesmos autores refletem que, por mais que as circunstâncias estejam atualmente mais favoráveis para a entrada de novas empresas, no contexto brasileiro, a taxa de sobrevivência ainda se encontra relativamente pequena, também se comparada com a de outros países (Lemes; Pisa, 2019). Questões como falhas no planejamento, no gerenciamento, juntamente com o comportamento dos empreendedores e diferentes elementos do ambiente externo, são fatores que contribuem para a mortalidade das MPEs (Lemes; Pisa, 2019).

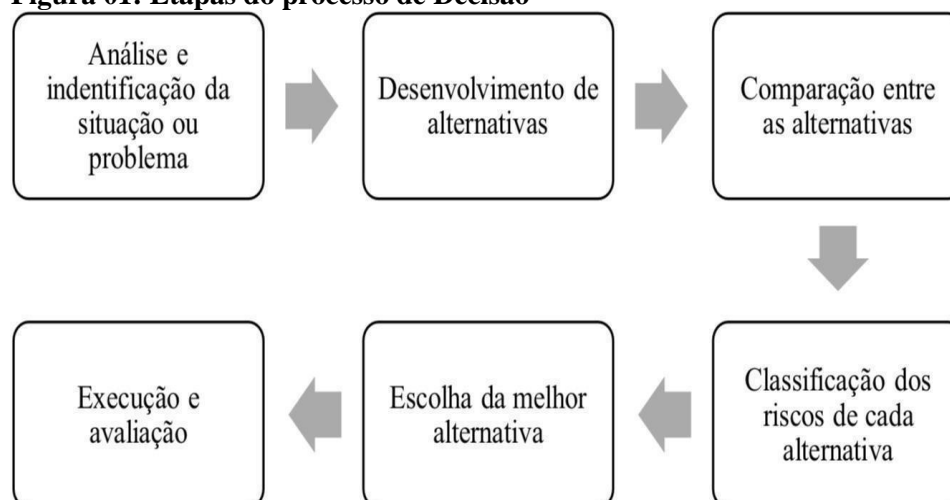
2.2 O PROCESSO DECISÓRIO E A RACIONALIDADE LIMITADA

A tomada de decisão é definida como a escolha entre alternativas para o alinhamento de recursos em busca de objetivos específicos. Tradicionalmente, o processo envolve etapas de identificação do problema, desenvolvimento e comparação de alternativas, avaliação de riscos e execução. No ambiente das MPEs, as decisões assumem um caráter crítico devido à escassez de recursos e à reduzida margem para erros, o que vincula diretamente a escolha do gestor à sobrevivência do negócio.

Estudos sobre tomada de decisão sugere que a eficácia de uma escolha não deve ser medida apenas pelo seu resultado, mas pela robustez do método empregado. Conforme defendem Hammond, Keeney e Raiffa (1999), a qualidade da decisão é um reflexo direto da engenharia do seu processo. Para estes autores, estruturar a decisão em elementos fundamentais, como problemas, objetivos e alternativas, permite ao gestor mitigar incertezas e realizar escolhas mais inteligentes (*smart choices*), compensando as falhas inerentes ao julgamento puramente intuitivo, conforme mostra a Figura 01.

A teoria da Racionalidade Limitada, proposta por Simon (1955), postula que o decisor não possui plena capacidade de processar todas as informações disponíveis. No cotidiano empresarial, o indivíduo é restringido por limitações cognitivas, tempo e acesso incompleto a dados, o que o leva a buscar soluções satisfatórias em vez de ótimas. Dessa forma, evidencia que as decisões no contexto das pequenas empresas tendem a se afastar do modelo puramente lógico para integrar elementos da experiência subjetiva do empreendedor.

Figura 01: Etapas do processo de Decisão



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Gomes e Gomes (2019).



2.3 FATORES COMPORTAMENTAIS: EURÍSTICAS E VIESES

No processo de simplificação da realidade, os empreendedores utilizam heurísticas, que funcionam como atalhos mentais para facilitar a resolução de problemas complexos sob condições de pressão e incerteza. Conforme Tversky e Kahneman (1974), embora essas estratégias sejam eficientes em termos de tempo, seu uso assistemático pode gerar vieses cognitivos severos, como a heurística da representatividade e da disponibilidade. Tais fenômenos distorcem a percepção de probabilidade e risco, induzindo o gestor a julgamentos baseados em estereótipos ou na facilidade de recuperação de informações recentes na memória, em detrimento de dados estatísticos rigorosos. Complementarmente, Thaler e Sunstein (2019) observam que esses "empurrões" cognitivos moldam a arquitetura de escolha, muitas vezes conduzindo o decisor a caminhos previsivelmente irracionais.

O excesso de confiança (*overconfidence*) leva o gestor a superestimar habilidades e ignorar incertezas mercadológicas, resultando em riscos desproporcionais e falta de contingência (Bazerman; Moore, 2014). Nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), essa vulnerabilidade é agravada pela centralização do poder, onde o proprietário-gestor detém a palavra final. Segundo Rogers (2020), a carência de mecanismos de controle e de opiniões técnicas permite que esses vieses cognitivos se transformem em erros sistemáticos de julgamento, potencializando o insucesso e gerando perdas financeiras diretas, já que a subjetividade do líder prevalece sobre a análise estruturada de dados.

2.4 A INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO

As emoções deixaram de ser vistas apenas como entraves à lógica para serem reconhecidas como componentes indispensáveis da racionalidade humana. Antonio Damásio (1996) evidencia que a ausência de resposta emocional prejudica a capacidade de realizar escolhas vantajosas, pois os sentimentos funcionam como marcadores de experiências passadas. No contexto empreendedor, emoções incidentais, como alegria, medo, estresse ou paixão, exercem influência direta no processamento de informações.

Estados emocionais específicos alteram a propensão ao risco: enquanto a alegria pode favorecer o otimismo excessivo, o medo tende a gerar aversão ao risco ou paralisia decisória. Nas MPEs, onde a figura do dono se confunde com a da empresa, o estresse e a carga emocional

impactam não apenas a esfera profissional, mas também a saúde pessoal do empreendedor. O equilíbrio entre razão e emoção revela-se, portanto, como um fator determinante para a qualidade da gestão.

Quadro 2: Tipologia das emoções

Tipologia das emoções	Reações
Emoções oriundas das próprias experiências efetivas	Amor, amizade, realização, desgosto, medo, ódio, vergonha, angústia, culpa, vergonha, arrogância, admiração, afeição, e raiva
Emoções desencadeadas pelo futuro certo ou possível	Antecipação, esperança, apreensão, medo e ansiedade
Emoções originadas daquilo que poderia acontecer mas não aconteceu	Alívio, arrependimento, melancolia, decepção.
Emoções geradas por acontecimentos bons ou ruins	Alegria, tristeza
Emoções pelas experiências de outros	Rancor, inveja, pena e simpatia
Emoções geradas pelo que não aconteceu	Pesar e desapontamento

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados de Elster (1994).

2.5 CONFIANÇA NA TOMADA DECISÃO

A confiança elevada destaca que o indivíduo constrói uma história lógica em seu entendimento, o que não significa, obrigatoriamente, que a narrativa seja verdadeira (Kahneman, 2012). No campo das finanças comportamentais, essa construção é corroborada por Taleb (2007), que define a "falácia narrativa" como a nossa vulnerabilidade em criar explicações lineares para eventos passados, simplificando a realidade para que ela pareça mais compreensível do que de fato é.

O uso inadequado da palavra "saber" em relação a eventos passados reflete o que a literatura denomina como viés da retrospectiva. Conforme Kahneman (2012), após a ocorrência de uma crise, as pessoas tendem a afirmar que previram tal acontecimento, embora não tivessem certeza na época. Esta percepção de previsibilidade é reforçada por Taleb (2007), ao argumentar que a mente humana possui uma tendência quase incurável de olhar para trás e construir uma narrativa que faz o evento parecer muito mais previsível do que era antes de ocorrer.

A linguagem usual pressupõe que o mundo é mais controlável do que realmente aparenta, alimentando uma ideia ilusória sobre a gestão de riscos. Segundo Kahneman (2012),

essa ilusão reside na crença de que se possui pleno entendimento do passado, o que levaria a crer que o futuro também é previsível. Contudo, Taleb (2007) adverte que o entendimento do passado é incompleto e frequentemente ignoramos o papel do acaso; palavras como "intuição" e "premonição" apenas mascaram a nossa incapacidade de lidar com a incerteza intrínseca aos sistemas complexos e ao mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos aqui descritos detalham as etapas e critérios utilizados para a execução desta investigação, fundamentando a validade científica do estudo. A pesquisa foi desenvolvida sob o amparo de métodos que permitem a compreensão profunda dos fatores comportamentais no ambiente das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. No presente caso, o fenômeno investigado é o processo decisório e a influência de aspectos subjetivos (emoções e vieses) na gestão de MPEs. A abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender a complexidade do comportamento humano e a interpretação de significados que não podem ser quantificados puramente por variáveis estatísticas.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O procedimento técnico adotado foi a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para garantir a qualidade e a contemporaneidade das informações, a coleta de dados foi realizada por meio de buscas em bases de dados acadêmicas reconhecidas, especificamente: Google Acadêmico, SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) e o Portal de Periódicos CAPES.

A seleção das fontes foi conduzida mediante o uso de descritores (palavras-chave) específicos: ‘tomada de decisão’, ‘aspectos comportamentais’, ‘aspectos emocionais’ e ‘micro



e pequenas empresas'. Além do acervo acadêmico, foram consultados indicadores oficiais e relatórios técnicos de órgãos institucionais como o SEBRAE, BNDES, IBGE e Receita Federal, conferindo ao estudo uma base de dados robusta sobre o cenário econômico brasileiro.

3.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra bibliográfica foi composta por materiais publicados que apresentassem aderência direta ao tema. Os critérios de inclusão priorizaram: (a) artigos científicos, teses e dissertações que abordassem o comportamento do micro e pequeno empreendedor; (b) literatura clássica e contemporânea sobre finanças comportamentais e psicologia da decisão; e (c) dados estatísticos sobre a mortalidade e sobrevivência de MPEs no Brasil. Foram excluídos materiais que não possuíam fundamentação acadêmica ou que se afastavam do contexto da gestão de pequenos negócios.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados seguiu um processo sistemático de análise de conteúdo. Inicialmente, realizou-se uma leitura exploratória para verificar a relevância do material frente aos objetivos do estudo. Na sequência, procedeu-se a uma leitura analítica e aprofundada das seções de interesse, permitindo a interpretação dos dados à luz do referencial teórico.

Por fim, foi efetuada uma análise comparativa entre os trabalhos, identificando convergências e divergências nas abordagens dos autores citados (como Kahneman, Simon, Damásio e Thaler). Essa técnica possibilitou a síntese do conhecimento e a discussão crítica dos resultados, confrontando as teorias da decisão com a realidade prática enfrentada pelos empreendedores brasileiros.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os estudos analisados evidenciam que o processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas não ocorre de forma estritamente racional, sendo influenciado por fatores cognitivos, emocionais e experienciais que atravessam a atuação do empreendedor. De modo

geral, os achados apontam que heurísticas, vieses, intuição, confiança, aversão à perda e emoções constituem elementos recorrentes no cotidiano decisório das MPEs, afetando tanto a percepção de risco quanto a escolha entre alternativas.

Inicialmente, observa-se que a literatura revisada confirma a presença de heurísticas de julgamento no comportamento decisório dos pequenos empreendedores. Macedo *et al.* (2011) destacam, especialmente, a influência da heurística da representatividade, demonstrando que esses agentes tendem a associar eventos semelhantes e, com isso, superestimar a probabilidade de determinadas ocorrências. Nesse movimento, os empreendedores passam a ignorar estatísticas básicas em favor de padrões percebidos e crenças previamente construídas, o que favorece a ocorrência de vieses de decisão. Tal achado reforça o argumento de que, em contextos de incerteza, a simplificação cognitiva pode funcionar como estratégia prática, mas também como fonte de erros sistemáticos.

Na mesma direção, Santos (2020) e Massa (2015) mostram que as heurísticas da representatividade e da disponibilidade influenciam diretamente a percepção de risco dos micros e pequenos empreendedores. Segundo esses autores, as decisões tendem a ser orientadas não apenas por dados objetivos, mas também pela facilidade com que certas experiências ou informações vêm à mente. Dessa forma, eventos mais marcantes, recentes ou emocionalmente intensos passam a ocupar papel desproporcional na avaliação das alternativas, reduzindo a precisão do julgamento. Massa (2015), em particular, destaca que tais vieses cognitivos afetam a interpretação das informações e podem produzir avaliações excessivamente otimistas acerca das oportunidades de negócio.

Ainda nesse campo, Santos (2020) identifica que a heurística da representatividade opera como um mecanismo pelo qual o empreendedor projeta resultados futuros com base em acontecimentos considerados semelhantes, enquanto a heurística da disponibilidade é alimentada pela aversão à perda, pela recorrência de certos eventos e pela facilidade de recordar experiências passadas. Esses achados sugerem que a tomada de decisão em MPEs é fortemente atravessada por processos cognitivos de simplificação, nos quais a memória e a experiência subjetiva assumem papel central.

Outro aspecto relevante diz respeito ao excesso de confiança. Massa (2015) investigou se os empreendedores, ao acreditarem possuir maior probabilidade de sucesso que outros indivíduos, tenderiam a reduzir sua percepção de risco. No entanto, os resultados do estudo não apresentaram evidências significativas de que o excesso de confiança, isoladamente, exerça

impacto direto sobre essa percepção. Isso indica que a confiança do empreendedor, embora importante, não explica sozinha a forma como os riscos são avaliados, sendo necessário considerar outros fatores contextuais e subjetivos que atravessam a decisão.

Por outro lado, Silva (2022) observa que há relação entre perfil, faixa etária e confiança na tomada de decisão. Segundo o autor, empreendedores e gestores de MPEs com maior idade tendem a demonstrar mais confiança, embora apresentem menor propensão ao risco, sobretudo em decisões relacionadas a investimentos. Esse resultado dialoga com Oliveira (2022), ao indicar que a aversão à perda conduz os empreendedores a adotar decisões mais conservadoras, com o objetivo de mitigar riscos e evitar a descontinuidade do negócio. Assim, a experiência acumulada parece contribuir não apenas para maior segurança subjetiva, mas também para maior prudência no processo decisório.

A experiência também aparece associada à forma como os empreendedores articulam confiança e cautela. Silva (2022) assinala que, em decisões de investimento, a bagagem adquirida ao longo do tempo influencia tanto a confiança demonstrada quanto a escolha por alternativas menos arriscadas. Em vez de produzir apenas otimismo exacerbado, a experiência pode fortalecer uma percepção de controle que conduz a decisões mais ponderadas. Em sentido semelhante, Franco (2014) constatou que, independentemente do gênero, micro e pequenos empreendedores tendem a demonstrar segurança ao decidir, inclusive em situações inesperadas. Essa confiança, segundo a autora, é sustentada por experiências anteriores bem-sucedidas e pela crença de que a alternativa escolhida representa a melhor opção possível.

Nesse ponto, emerge com força o papel da intuição. A literatura analisada indica que a intuição é um recurso recorrente no processo decisório de micro e pequenas empresas, especialmente em contextos marcados pela limitação de recursos analíticos e pela necessidade de respostas rápidas. Santos (2020) observa que as decisões dos empreendedores derivam de um conjunto de fatores que inclui tempo de atuação, conhecimentos acumulados e intuição, formando uma bagagem individual que subsidia a escolha. Oliveira e Simonetti (2011) reforçam essa interpretação ao mostrarem que gestores de microempresas frequentemente confiam em percepções subjetivas construídas a partir da experiência e do conhecimento prático, realidade que decorre, em parte, das limitações estruturais dessas organizações.

Contudo, a intuição não aparece na literatura como substituta automática da racionalidade. Dias *et al.* (2022) apontam que, embora a intuição seja valorizada pelos gestores de MPEs, há tensão constante entre esse recurso e a necessidade de decisões mais refletidas.

Segundo os autores, em situações que envolvem investimentos significativos ou consequências mais amplas, os empreendedores procuram equilibrar intuição e análise racional, buscando reduzir erros e aumentar a segurança da escolha. Na mesma linha, Godoi (2020) argumenta que confiar na intuição pode ser útil quando a decisão precisa ser tomada rapidamente e os riscos são limitados ou previsíveis. Entretanto, em cenários de mudança súbita ou elevada complexidade, torna-se indispensável ampliar a consciência sobre o problema e dedicar maior atenção à avaliação das alternativas.

Além dos fatores cognitivos, a literatura examinada demonstra que as emoções exercem papel expressivo no processo decisório dos micros e pequenos empreendedores. Franco (2014) identificou que emoções positivas, como amor e compaixão, e emoções negativas, como insegurança e raiva, produzem efeitos distintos sobre a decisão, influenciando tanto a escolha realizada quanto o nível de confiança do empreendedor. Esse achado evidencia que a dimensão afetiva não é periférica, mas constitutiva do comportamento decisório.

Evangelista, Nassif e Dellaquila (2022) aprofundam essa discussão ao evidenciar que as emoções podem estar associadas às falhas empreendedoras tanto como causa quanto como consequência. De acordo com as autoras, emoções consideradas positivas, quando vivenciadas de forma intensa, podem levar o empreendedor a ações inadequadas, impulsivas ou precipitadas. Por outro lado, emoções negativas, como tristeza, raiva, decepção, angústia e estresse, também podem comprometer o desempenho decisório e contribuir para o fracasso. Assim, o problema não reside simplesmente no caráter positivo ou negativo da emoção, mas na forma como ela é experimentada e administrada no contexto da decisão.

A análise também revela que determinadas emoções podem desencadear comportamentos de procrastinação. Evangelista, Nassif e Dellaquila (2022) destacam que medo e estresse, quando intensificados, podem levar o empreendedor a adiar decisões e ações relevantes, convertendo a procrastinação em uma espécie de mecanismo de fuga. Dias et al. (2022) complementam essa interpretação ao afirmar que, quando recorrente, a procrastinação deixa de ser um comportamento pontual e passa a se constituir como hábito nocivo, produzindo um efeito cumulativo que compromete a continuidade do negócio. Nesse sentido, adiar decisões importantes pode gerar uma espécie de “efeito bola de neve”, agravando problemas inicialmente administráveis.

Diante desse conjunto de evidências, torna-se possível afirmar que os estudos convergem para a necessidade de equilíbrio entre racionalidade, experiência e gestão das

emoções. Cortez e Andrade (2019) assinalam que perceber e compreender as próprias emoções, utilizá-las para facilitar o pensamento, reconhecer sua relação com a motivação e administrá-las nas relações intrapessoais e interpessoais são habilidades relevantes para o empreendedor. As autoras ainda argumentam que controlar emoções não deve ser entendido como reprimi-las, mas como aprender a reconhecê-las e utilizá-las de forma construtiva.

Essa interpretação é reforçada por Barret e Seo (2007), ao salientarem que o potencial vantajoso ou prejudicial das emoções depende da maneira como elas são processadas e gerenciadas ao longo do processo decisório. Em outras palavras, não são as emoções, em si, que determinam a qualidade da decisão, mas a capacidade do empreendedor de compreendê-las e integrá-las de forma reflexiva ao julgamento. De maneira semelhante, Macedo et al. (2011) defendem que, para superar os desafios da tomada de decisão, os empreendedores precisam estar atentos à propensão de incorrer em vieses decorrentes das heurísticas, o que exige autoconhecimento e consciência das próprias inclinações cognitivas.

Quadro 3: Síntese conceitual dos principais achados sobre tomada de decisão em MPEs

Categoria analítica	Principais achados	Autores
Heurísticas e vieses cognitivos	A tomada de decisão dos pequenos empreendedores é influenciada por heurísticas, especialmente representatividade e disponibilidade, que simplificam o julgamento, mas podem gerar distorções na percepção de risco e na avaliação de oportunidades.	Macedo <i>et al.</i> (2011); Santos (2020); Massa (2015)
Excesso de confiança	O excesso de confiança não se mostrou, de forma isolada, determinante para reduzir a percepção de risco, embora a confiança apareça associada à experiência e à trajetória do empreendedor.	Massa (2015); Silva (2022); Franco (2014)
Aversão à perda e cautela	Empreendedores mais experientes ou mais sensíveis à possibilidade de perda tendem a adotar decisões mais conservadoras, sobretudo em situações de investimento e risco elevado.	Oliveira (2022); Silva (2022)
Intuição	A intuição constitui recurso recorrente no contexto das MPEs, sendo acionada com base em experiências anteriores, conhecimento prático e necessidade de respostas rápidas.	Santos (2020); Oliveira e Simonetti (2011); Dias <i>et al.</i> (2022); Godoi (2020)
Emoções positivas e negativas	Emoções influenciam diretamente a decisão. Emoções positivas podem favorecer impulsividade, enquanto emoções negativas podem gerar insegurança, desmotivação ou prejuízos à qualidade da escolha.	Franco (2014); Evangelista, Nassif e Dellaquila (2022)
Procrastinação decisória	Medo, estresse e outras emoções intensas podem levar ao adiamento de decisões, transformando a procrastinação em hábito prejudicial à continuidade do negócio.	Evangelista, Nassif e Dellaquila (2022); Dias <i>et al.</i> (2022)



Gestão emocional e autoconsciência	A qualidade da decisão depende da capacidade de o empreendedor reconhecer, compreender e gerenciar emoções e inclinações cognitivas ao longo do processo decisório.	Cortez e Andrade (2019); Barret e Seo (2007); Macedo <i>et al.</i> (2011)
------------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Macedo *et al.* (2011), Oliveira e Simonetti (2011), Franco (2014), Massa (2015), Barret e Seo (2007), Cortez e Andrade (2019), Godoi (2020), Santos (2020), Silva (2022), Dias *et al.* (2022) e Evangelista, Nassif e Dellaquila (2022).

Conforme o Quadro 3, em síntese, os resultados evidenciam que o processo decisório em micro e pequenas empresas é marcado por uma complexa interação entre heurísticas, vieses, experiência, intuição, confiança e emoções. Esses fatores não apenas influenciam a avaliação de riscos e oportunidades, mas também afetam a qualidade das escolhas e, conseqüentemente, a continuidade dos negócios. Assim, compreender tais elementos torna-se fundamental para o aprimoramento da gestão e para o fortalecimento da sustentabilidade das MPEs.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral investigar a influência dos aspectos comportamentais e emocionais dos empreendedores no processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas. A partir da revisão da literatura e da análise comparativa dos estudos selecionados, considera-se que o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que foi possível identificar os principais fatores subjetivos que atravessam o processo decisório nas MPEs, bem como sintetizar interpretações sobre seus efeitos na avaliação de riscos, oportunidades e alternativas gerenciais. Nesse sentido, a questão de pesquisa, como os aspectos comportamentais e emocionais influenciam o processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas? Também foi respondida, demonstrando-se que tais elementos exercem influência significativa sobre a qualidade das escolhas e, conseqüentemente, sobre a sustentabilidade dos negócios.

Os resultados evidenciaram que a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas não ocorre de forma estritamente racional, sendo fortemente influenciada por heurísticas, vieses cognitivos, intuição, experiência acumulada, confiança, aversão à perda e emoções de natureza positiva e negativa. Entre os principais achados, destacam-se a incidência das heurísticas da representatividade e da disponibilidade, que simplificam o julgamento, mas também podem distorcer a percepção de risco; o papel recorrente da intuição em contextos de limitação informacional e necessidade de respostas rápidas; e a influência das emoções sobre o

comportamento do empreendedor, podendo tanto favorecer a ação quanto comprometer a qualidade das decisões. Verificou-se, ainda, que emoções intensas, como medo, estresse, insegurança e entusiasmo excessivo, podem interferir na avaliação da realidade, favorecer impulsividade ou procrastinação e, em alguns casos, intensificar falhas gerenciais.

Do ponto de vista prático, o estudo contribui para ampliar a compreensão dos empreendedores e gestores sobre a importância de reconhecer os fatores subjetivos que permeiam suas decisões. Ao evidenciar que a gestão não se sustenta apenas em critérios técnicos e racionais, a pesquisa reforça a necessidade de desenvolver práticas de autoconhecimento, reflexão crítica e equilíbrio entre intuição, experiência e análise estruturada. Dessa forma, o estudo oferece subsídios para que os gestores de MPEs aperfeiçoem seus processos decisórios, reduzam a incidência de vieses cognitivos e administrem melhor os impactos das emoções em contextos de incerteza.

No campo social, a pesquisa revela-se relevante por tratar de organizações que possuem papel estratégico na economia brasileira, tanto pela geração de empregos quanto pela circulação de renda e pelo fortalecimento das economias locais. Considerando a expressiva participação das MPEs no cenário nacional, compreender os fatores que influenciam suas decisões significa também contribuir para o fortalecimento de empreendimentos que sustentam o dinamismo produtivo em diferentes territórios. Assim, a qualificação do processo decisório nessas empresas pode produzir efeitos positivos que ultrapassam os limites da organização e alcançam a sociedade em sentido mais amplo.

Sob a perspectiva teórica, o estudo reafirma a pertinência de abordagens que superam a visão estritamente racional da tomada de decisão, incorporando contribuições das finanças comportamentais, da psicologia cognitiva e dos estudos sobre emoções. Ao articular autores clássicos e contemporâneos, a pesquisa contribui para consolidar o entendimento de que o comportamento do decisor é atravessado por limitações cognitivas, experiências subjetivas e estados emocionais que influenciam o julgamento e a ação. Desse modo, o trabalho amplia o debate sobre gestão em micro e pequenas empresas ao evidenciar que a racionalidade, embora importante, é insuficiente para explicar integralmente o fenômeno decisório.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido desenvolvido exclusivamente por meio de pesquisa bibliográfica, o que impede o contato direto com as experiências concretas dos empreendedores e restringe a análise às evidências já disponíveis na literatura. Além disso, observou-se certa escassez de trabalhos especificamente voltados à

articulação entre aspectos emocionais, fatores comportamentais e tomada de decisão no contexto das micro e pequenas empresas, o que limita a amplitude analítica e demonstra que o tema ainda carece de maior aprofundamento empírico e teórico.

Diante disso, sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos empíricos com empreendedores e gestores de micro e pequenas empresas, utilizando entrevistas, questionários, estudos de caso ou abordagens mistas, a fim de captar de maneira mais aprofundada como heurísticas, vieses, intuição e emoções se manifestam em situações concretas de decisão. Também se recomenda investigar a influência de variáveis como gênero, faixa etária, setor de atuação, experiência empreendedora e contexto familiar, considerando que esses elementos podem modificar a forma como os fatores subjetivos afetam o processo decisório. Por fim, novos estudos podem avançar na proposição de modelos, ferramentas ou práticas de apoio à decisão voltadas especificamente à realidade das MPEs, contribuindo para uma gestão mais consciente, equilibrada e sustentável.

REFERÊNCIAS

- BARRETT, L. F.; SEO, M. G. The role of emotion in decision making: a cognitive-neuroscientific approach. **Journal of Consumer Psychology**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 235-247, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00448.x>
- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don A. **Processo decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Classificação de porte**. 2024. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 10 out. 2024.
- BRASIL. Brasil registra mais de 1,3 milhão novas empresas em quatro meses. Brasília, DF: Governo Federal, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/brasil-ganha-mais-de-1-3-milhao-novas-empresas-em-quatro-meses>. Acesso em: 01 mar. 2024.
- CORTEZ, A. E. G.; ANDRADE, T. B. F. A influência da inteligência emocional no empreendedorismo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2019, São Paulo. *Anais [...]* São Paulo: FEA/USP, 2019. Disponível em: https://login.semead.com.br/22semead/anais/download.php?cod_trabalho=1550. Acesso em: 10 fev. 2024.
- DIAS, E. *et al.* Processo de tomada de decisão: fatores comportamentais. *South American Development Society Journal*, [s. l.], v. 8, n. 24, p. 257-301, 2022. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v8i24p257-301
- DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. Tradução de Dora Vicente e Georgina Segurado. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- ELSTER, J. **Peças montáveis para as ciências sociais**. Tradução de Anabela Magalhães. Lisboa: Relógio d'Água, 1994.

- EVANGELISTA, J. da C.; NASSIF, V. M. J.; DELLAQUILA, A. C. de M. Emoções à flor da pele: relação entre as falhas do empreendedor e os aspectos afetivos. In: SINGEP, 2022. *Anais [...]* [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/10singep/proceedings/arquivos/146.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2024.
- FRANCO, M. M. S. *A influência das emoções, sentimentos e gênero na tomada de decisão de empreendedores*. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2014. Disponível em: https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/Michele-Maria.pdf. Acesso em: 02 fev. 2024.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GODOI, A. S. *Escolher bem, escolher mal: armadilhas da tomada de decisão*. Rio de Janeiro: **BestSeller**, 2020
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, .C. F. S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H.. *Smart choices: a practical guide to making better decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- LEMES, S.; PISA, B. J. A sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 23, n. 4, p. 495-512, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240073.pt>
- MACEDO, M. A. da S. *et al.* Processo decisório gerencial: um estudo do modelo descritivo de tomada de decisão aplicado a pequenos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n. 1, p. 24-37, 2007. DOI: <https://doi.org/10.6034/15>
- MASSA, R. M.. *Alheios ao risco: influências das falhas de julgamento dos empreendedores na avaliação de oportunidades*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/4ee4b76a-6468-4f08-bb79-7b4a39380c9e/content>. Acesso em: 01 fev. 2024.
- OLIVEIRA, B. P. de. Influência do risco e da aversão ao risco no processo de tomada de decisão de gestores de pequenas empresas. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/35656>. Acesso em: 15 dez. 2023.
- OLIVEIRA, S. R. M.s de; SIMONETTI, V. M. M. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 52-66, 2011. DOI: 10.6034/77.
- SANTOS, M. M. A. [Trabalho sobre heurísticas da disponibilidade e representatividade em micro e pequenos empreendedores]. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/55556/1/2020_tcc_mmasantos.pdf. Acesso em: 15 dez. 2023.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Pequenos negócios em números*. Brasília, DF: Sebrae, 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros%2C12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 mar. 2026.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pequenos negócios aceleram emprego e PIB do Brasil. Brasília, DF: Sebrae, 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/01/pequeno-negocio-brasil-set-2022.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2026.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Brasília, DF: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil%20Cad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 28 mar. 2026.

SILVA, L. D. C. da. Evidências dos vieses excesso de confiança e conservadorismo nas tomadas de decisões de investimentos dos gestores/empresários de MPEs. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/items/f881ea12-fe41-4c40-a1ad-726ceec5c24b>. Acesso em: 01 fev. 2023.

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

TALEB, N. N.. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Tradução de Marcelo Safadi e Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Ângelo Lessa. São Paulo: Objetiva, 2019.

TORRES, A. S. J.; MOURA, G. L. de. Decisão em administração: uma discussão. In: YU, Abraham S. O. et al. (coord.). **Tomada de decisões nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2011

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. *Science*, Washington, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.