



ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DE PROPRIETÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Janaina Sousa Loureiro Passos
janaina.s.passos@gmail.com

Natália Rese
Universidade Federal do Paraná, Brasil
resenati@gmail.com

Jane Mendes
Universidade Federal do Paraná, Brasil
janemff@yahoo.com.br

Simone Ramos
Universidade Federal do Paraná, Brasil
simone.crisr@gmail.com

RESUMO

O estudo do processo decisório é apontado como parte indispensável do esforço para a compreensão da estratégia e comportamento organizacional. Porém, o campo de pesquisa é composto, predominantemente, de estudos considerando gestores de grandes organizações, em detrimento de organizações menores ou empreendedores (VERMEULEN; CUR EU, 2008). A revisão de literatura realizada aponta que o processo decisório em empresas de menor porte apresenta peculiaridades, como por exemplo, maior relevância do decisor principal. Frente a isto foi delimitado como objetivo para este artigo compreender o estilo de tomada de decisão de proprietários de micro e pequenas empresas. Para responder a esta problemática foi realizada uma survey com 94 proprietários, com base em instrumento desenvolvido por Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009), para levantamento do estilo decisório de gestores. Os principais resultados são a descrição das características do processo decisório em tais organizações e o delineamento de quatro estilos de tomada de decisão. Os estilos de tomada de decisão identificados (Planejadores, Adaptadores, Audaciosos e Ponderadores) diferem entre si em relação ao risco enfrentado, natureza da decisão, participação de terceiros, busca de informações e geração de alternativas. Adicionalmente são traçadas recomendações de pesquisas futuras.

Palavras-chave: processo decisório; estilo de tomada de decisão; empreendedorismo

INTRODUÇÃO

O processo decisório é um elemento central no estudo das organizações. O tópico é relevante para a compreensão da estratégia (SIMON, 1997) e comportamento organizacional (HAMBRICK; MASON, 1984), em função da estreita relação existente entre a ação organizacional e as decisões tomadas pelos seus gestores. No entanto, os estudos no campo de processo decisório têm negligenciado uma questão crucial no entendimento do processo de tomada de decisão: a maneira como os tomadores de decisão se sentem, se comportam e pensam (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Neste sentido, as pesquisas sobre o tema poderiam ser beneficiadas ao dar maior ênfase à maneira como as pessoas tomam decisões. Isso porque com tal aproximação entre processo decisório e o estilo do indivíduo seria possível promover uma integração da teoria com a realidade, mostrando problemas que acontecem no cotidiano das organizações (LANGLEY et al, 1995; NUTT, 2011).

Eisenhardt e Zbaracki (1992) vêem uma distância entre os pressupostos teóricos do campo e a prática das organizações e sugerem a condução de estudos descritivos, com a intenção de incrementar a aderência entre estas dimensões. Tal visão é compartilhada por Nutt (2011, p 13) ao afirmar que “há uma relutância em estudar o processo decisório empiricamente”, resultante da dificuldade de comunicação entre as teorias existentes e as práticas úteis no campo de processo decisório.

Especificamente no campo de gestão de pequenas e médias empresas (PME) o

processo decisório e sua relação com a estratégia e comportamento organizacional é ainda mais relevante. Isso porque, em geral, as decisões estratégicas são tomadas por uma única pessoa que detém o poder sobre as decisões. Sendo assim, conforme afirma Gimenez (2000) a estratégia na PME tem forte relação com as características do indivíduo que gerencia o negócio. Desta maneira, compreender as características do dono de pequena empresa pode auxiliar a explicar as estratégias de sua organização.

Na visão de Dew et al. (2009), e Sarasvathy (2001), o processo decisório associado a exploração de novas oportunidades, ação típica em processos de empreendedorismo e gestão de PME's possui características distintas e demanda estudos específicos. Tal visão é compartilhada por Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) ao explorarem as diferenças entre a tomada de decisão em PME e grandes organizações.

Frente a este cenário, o objetivo proposto nesta investigação é compreender o estilo de tomada de decisão de proprietários de micro e pequenas empresas. Justificativas teóricas e práticas podem ser associadas a este propósito. Como contribuição teórica é esperada a construção de conhecimento adicional sobre as peculiaridades do processo decisório em organizações de menor porte, necessidade apontada por autores deste campo de pesquisa. Como justificativa prática, é possível apontar a relevância de compreender o processo decisório de gestores das micro e pequenas empresas, o que pode fornecer subsídios para o desenho de

processos educacionais que levariam tal público a escolhas mais adequadas ao cenário competitivo a que estão expostos.

Para relatar como tal objetivo foi alcançado, esta introdução é seguida do referencial teórico que aborda os temas processo decisório na pequena empresa e estilos de tomada de decisão. Na terceira seção é descrita a metodologia, visando promover a compreensão das práticas materiais do pesquisador e escopo dos dados. Além disto, é realizada a apresentação e discussão dos resultados e são traçadas considerações finais, nos dois últimos segmentos do trabalho.

PROCESSO DECISÓRIO NA PEQUENA EMPRESA

O estudo do comportamento estratégico de PME's e o respectivo processo decisório é um relevante campo de pesquisa (GIMENEZ, 2000). Um caminho proposto por Gimenez (2000) para investigações desta temática é o que analisa a influência da cognição de dirigentes sobre as escolhas estratégicas no contexto da pequena empresa. Tal orientação está presente em trabalhos desenvolvidos pelo autor (GIMENEZ, 1998; RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011) que buscaram aliar os tipos de decisão tomadas a elementos da cognição dos gestores. Para além desta ligação, conforme destacado por Cochia e Machado-da-Silva (2004), entender o que guia o pensamento estratégico se torna relevante para que as pequenas empresas possam melhor compreender e lidar com as mudanças ambientais.

Mesmo tendo justificativas teóricas e práticas, o tema gestão estratégica em PME's

teve maior expressividade no Brasil apenas na última década, pois o cerne da produção nacional, tradicionalmente, é a investigação de grandes organizações (VIEIRA et al., 2013). Podem ser apontados como exemplos de produções sobre a temática as investigações de Bandeira-De-Melo e Cunha (2004), Cochia e Machado-Da-Silva (2004), Rocha, Gimenez e Gimenez (2008), Fagundes e Gimenez (2009), Gimenez e Gimenez (2011) e Vieira et al. (2013).

Especificamente em relação ao processo decisório em PME's, também é possível afirmar que a expressividade dos estudos é incompatível com a relevância deste tipo de organização. O levantamento das publicações no período de 2002 a 2012 nos periódicos de administração (extratos A2 a B2) e eventos promovidos pela ANPAD indica, dos 199 artigos sobre processo decisório encontrados, apenas oito se referem a empreendedorismo e gestão de pequenas e médias empresas. A representatividade de quatro por cento da produção nacional parece tímida, se for levada em conta a participação deste tipo de organização na economia, como a geração de mais da metade dos empregos formais e de 27% do produto interno bruto (SEBRAE, 2014).

Para Cooper (1981) é possível afirmar que existem diferenças no processo decisório estratégico das PME's. Para o autor, as PMEs são diferentes das grandes organizações, pois têm capital financeiro e humano limitados, possuem alta concentração de risco em poucos produtos, poucos ou um só mercado e poucos indivíduos, o que acarreta em menor

capacidade para lidar com consequências de más decisões.

O lado positivo desta diferença seria a facilidade para mudar de estratégias, já que sua estrutura é enxuta, contando com uma menor departamentalização e problemas de coordenação e suas decisões são mais rápidas e menos formais (COOPER, 1981). Tal visão é compartilhada por Fonseca et al. (2013, p. 2) ao afirmarem que “flexibilidade, informalidade e ausência de aplicação completa do planejamento estratégico formal” são características da decisão estratégica em PME’s.

Outra especificidade das PME’s é o incremento da relevância do gestor principal no processo decisório. Em grandes organizações o grupo executivo principal já influencia fortemente o processo decisório estratégico, o que leva Finkelstein, Hambrick e Canella (2009), a afirmarem que um pequeno grupo de pessoas no topo da organização afeta dramaticamente os resultados e auxilia no entendimento de porque as organizações fazem o que fazem. Porém para Fonseca et al. (2013), é diferente estudar o processo decisório grupal e o individual, típico na gestão deste porte de organizações. Tal visão é compartilhada por Perks e Hughes (2008) ao afirmarem que a história das PME’s é fortemente influenciada pelas características do decisor principal que a conduz.

Para Musso e Francioni (2012), compreender o processo de tomada de decisão de PME implica no entendimento da relação entre as características do decisor e o processo de decisão em si. No entanto, elencar um rol

de peculiaridades do indivíduo não permite alcançar a complexidade do fenômeno. Assim, outra dimensão valorizada no entendimento do processo decisório é o estilo de decisão (GIMENEZ, 2000; RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011). Esforços para compreensão desta dinâmica em PME’s são presentes nos trabalhos de Gimenez (2000); Gibcus e Hoesel (2008); Gardelin, Rosetto e Verdineli (2013); e Vieira et al. (2013). No trabalho de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) são encontradas evidências de que o estilo decisório do gestor da PME afeta o processo e resultado de suas decisões. Como o estilo de decisão é um entendimento associado ao objetivo de pesquisa, tal categoria será melhor desenvolvida na próxima seção.

O ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO

Existem na academia estudos com a finalidade de classificar os tomadores de decisão por seus estilos (LEDERER; SMITH, 1988; ALBAUM; HERCHE; MURPHY, 1995; ZHONG; JIN; CHEN, 2012). Parece não haver consenso em relação aos construtos utilizados pelos autores a respeito da composição da dimensão estilo de tomada de decisão.

Apesar de não utilizar o termo “estilo de tomada de decisão”, o estudo de Lederer e Smith (1988) investigou os padrões de tomada de decisão presentes em gestores de empresas com base nos níveis de agregação de pessoas do processo decisório, confiança nas decisões tomadas e nível de experiência como decisores.

Na pesquisa de Albaum, Herche e Murphy (1995) o foco foi na definição de estilo de tomadores de decisão entre gerentes. Os

autores utilizaram a forma como eles avaliam informações para sustentar as decisões gerenciais. Foram destacados sete aspectos que definem o estilo de tomada de decisão: orientação comportamental ou tecnológica; decisões planejadas ou improvisadas; propensão à inovação; propensão ao risco; intuição; complexidade da decisão; e tomada de decisão individual ou em grupo.

Já Zhong, Jin e Chen (2012), ao estudarem um grupo de CEOs chineses do ramo de negócios na internet, delineiam três estilos com fundamento na propensão ao risco dos tomadores de decisão. O primeiro é a decisão com alta propensão ao risco, sendo definida como radical e arriscada. Outro estilo é o moderado, cujos indivíduos apresentariam, para os autores, uma propensão ao risco mediana e foco no planejamento. Por último, o estilo conservador, é presente em CEOs que preferem agir em conformidade com outros CEOs, apresentando aversão ao risco.

Um traço comum aos três trabalhos é o público investigado, composto por gestores de organizações de grande porte. O único trabalho identificado nos últimos anos na base EBSCO que contempla o público de gestores em PME's foi o realizado por Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009).

Os autores partiram do pressuposto de que os donos de pequenas e médias empresas possuem processos decisórios distintos e buscam, por meio do estudo, encontrar um suporte empírico para esta observação. O levantamento foi feito com 646 gestores de PME's e permitiu identificar cinco grupos de tomadores de decisão a partir de variáveis

oriundas de estudos sobre processo decisório em empreendedorismo.

Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) detalham as oito variáveis classificatórias, fundamentais para distinção do estilo de processo decisório. A frequência indica quantas decisões os donos de pequenas empresas tomaram nos últimos três anos. A dependência diz respeito ao quanto os decisores sentem-se influenciados por outras pessoas na hora de tomarem uma decisão. O grau de inovação é se no momento da survey tinha ideias ou planos que poderiam desencadear novas decisões. A busca por informações indica se o decisor busca ativamente conhecimentos que podem sustentar seu processo decisório. A consideração de alternativas investiga se o proprietário considerou outros caminhos de ação possíveis para as decisões tomadas. A propensão ao risco identifica se o gestor acredita estar ou não exposto a riscos em seu processo decisório. Os gargalos referem-se a problemas que emergem durante o processo, podendo ser de natureza financeira, contratual ou outros tipos. Por último a situação econômica diz respeito à percepção do gestor se o contexto econômico influenciou seu processo decisório.

O estudo contém ainda variáveis descritas como de validação, que ajudam a separar as classes, apesar de não contribuir diretamente para a construção da categoria de análise (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG; 2009). É o caso das variáveis: despesas/gastos, tipo de decisão, realização de novidades para a indústria e status de

cooperação. As despesas e gastos medem o quanto em dinheiro foi investido em uma decisão.

O tipo de decisão tomada foi medido por questões abertas, e resultou em quatro classificações: parceria ou aquisição, mudança organizacional, desenvolvimento de novos produtos ou ideias e outros tipos de investimento (como construção de novo escritório, aquisição e máquinas ou investimento em infraestrutura). Consultar os proprietários de pequenas empresas se eles introduziram novos produtos/serviços no mercado é um indicador da realização da inovação, de acordo com os autores. A variável

status de cooperação indica se a empresa, no momento da pesquisa, está cooperando com outras no desenvolvimento de inovações para a indústria.

As duas últimas variáveis que compõem o instrumento dizem respeito a condições da cognição do indivíduo e são: tempo de experiência como proprietário de pequenas empresas e nível de educação formal. Estas têm a função de verificar se a capacidade cognitiva dos proprietários tem influência no seu estilo de tomada de decisão. As variáveis utilizadas para a criação desta taxonomia estão sintetizadas no quadro 1.

QUADRO 1: VARIÁVEIS PARA DEFINIÇÃO DO ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO

Variáveis classificatórias	Associadas a (...)
Frequência de tomada de decisão	Quantidade de decisões nos últimos três anos
Dependência	Influência de terceiros no processo decisório
Inovação	Propensão à inovação
Busca por informação	Importância à busca por informações
Consideração de alternativas	Alternativas consideradas para a decisão
Risco percebido	Propensão ao risco
Problemas/gargalos	Obstáculos para a tomada de decisão
Situação econômica	Situação econômica do setor
Variáveis de validação	Associadas a (...)
Despesas/Gastos	Valor investido na decisão
Tipo de decisão	Tipo de mudança gerada na empresa
Realização de inovações para a indústria	Gera novos produtos/serviços no mercado
Status de cooperação	Cooperação com outras organizações
Variáveis cognitivas	Associadas a (...)
Experiência como dono de PME	Tempo de experiência
Nível de educação	Escolaridade

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Gibcus, Vemerulen e De Jong (2009)

Os resultados permitiram a formação de cinco grupos: temerários, cavaleiros solitários, duvidosos, amigável com informantes e abelhas operárias. Para os temerários (daredevils, no original) houve um destaque na quantidade de riscos identificados, maior quantidade de decisões e comportamento mais intenso de busca de informações. Os cavaleiros solitários (lonerangers, no original) foram caracterizados pelo isolamento no processo decisório. Neste estilo nota-se a não apreciação de consultas ou retornos de outros na tomada de decisão. Os duvidosos (doubtfulminds, no original) são aqueles que investem mais em busca de alternativas, porém tomam uma quantidade menor de decisões. O grupo amigável com informantes

(informer'sfriends, no original) também toma menor quantidade de decisões do que a média, mas sua característica distintiva é a diminuição do risco percebido a partir de maior inclusão de interlocutores no processo decisório. Já as abelhas operárias (busybees, no original) são os decisores mais experientes, com número significativamente maior de decisões tomadas, que não evitam consultar outras pessoas em seu processo decisório.

Para os autores (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009), tais achados reforçam a ideia de que o processo decisório em pequenas e médias empresas é um fenômeno complexo e demanda maior entendimento. A síntese destas características pode ser observada no quadro 2.

QUADRO 2: ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Temerários (Daredevils)	Alta propensão ao risco, postura voltada à inovação e busca por alternativas.
Cavaleiros Solitários (LoneRangers)	Não busca aconselhamento considerando mais as alternativas existentes do que a ajuda de terceiros.
Duvidosos (DoubtfulMinds)	Aversão ao risco e presença de incerteza.
Amigáveis com informantes (Informers' Friends)	Dependência de aconselhamento mais do que conhecimento das alternativas.
Abelhas Operárias (BusyBees)	Alta propensão ao risco, porém com planejamento e consideração à ajuda de terceiros.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Gibcus, Vemerulen e De Jong (2009).

METODOLOGIA

Visando a consecução do objetivo proposto, foi delineada uma investigação quantitativa, de campo, com corte transversal, realizada por meio de levantamento (survey). A população definida foi a de proprietários de micro e pequenas empresas brasileiras,

independente do ramo de atividade ou região geográfica. Foram definidas como micro e pequenas empresas as que possuem entre um e 99 pessoas trabalhando, segundo a classificação do SEBRAE (2013).

A amostra pode ser considerada não-probabilística por adesão. Os possíveis respondentes foram contatos por e-mail ou

mensagens inbox na rede Linked-In, resultando num total de 1985 indivíduos convidados. Foram respondidos 210 questionários, sendo utilizadas 94 respostas por estarem completas, número este suficiente para que a pesquisa fosse feita, pois de acordo com Freitas et al (2000) uma amostra de 30 respondentes já pode gerar uma amostra válida para uma pesquisa quantitativa. Normalmente a taxa de retorno em pesquisas é de menos de 3%, ou seja, dos indivíduos que são convidados a responder questionários de pesquisa, 3% respondem. Na presente pesquisa a taxa de retorno foi de 4,7%. Pode-se atribuir esta resposta positiva com retorno acima da média ao fato de os convites terem sido feitos de maneira individualizada, ou seja, não foi feito uso de spams, e-mails coletivos, ou disponibilização da pesquisa em grupos de redes sociais.

Os dados foram coletados por meio de um questionário, desenvolvido originalmente pelos autores Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009). Como o roteiro de perguntas original estava na língua holandesa, a tradução para o português foi realizada por uma empresa especializada em tradução científica. Como parte da validação do instrumento em português, foi realizada a técnica de validação por especialistas, o que contribui para a verificação da validade de conteúdo, por meio da indicação sobre relevância, clareza e completude das questões para aferição do fenômeno (DEVELLIS, 2012). Houve consulta a três especialistas do campo de pesquisa em empreendedorismo. Eles receberam e-mail descrevendo o objetivo principal do projeto, os

objetivos específicos; variáveis que devem ser verificadas com o instrumento e o questionário traduzido por empresa especializada. Esta etapa resultou em um aprimoramento da tradução inicial.

Outra adaptação do instrumento foi sua transformação em roteiro que permitiu a resposta via internet, sem a presença dos pesquisadores, adaptado para ser auto respondido. O último procedimento para chegar à versão final do questionário foi o pré-teste. O pré-teste serve para verificar se existe inflexibilidade no questionário e se as pessoas que irão respondê-lo ou que serão entrevistadas irão compreender as perguntas e respostas, por isso ele é aplicado a poucos pesquisados, no máximo doze (CORBETTA, 2003). Esta etapa envolveu a participação de cinco pessoas, que responderam ao questionário em tempo entre 8 e 16 minutos. Novamente, esta etapa permitiu o aprimoramento da versão final do instrumento.

O tratamento dos dados foi feito por meio de estatística descritiva com medidas como frequência, média e desvio-padrão e estatística multivariada para agrupamento dos respondentes em função de seu estilo de tomada de decisão, por meio da técnica de cluster. Tais análises foram realizadas com o auxílio do pacote estatístico SPSS.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Buscando caracterizar as organizações investigadas é possível afirmar que, em relação ao porte, a amostra foi composta majoritariamente de pequenas empresas (57%). Estas organizações têm,

predominantemente (87%), um ou dois proprietários. Em relação à forma de constituição social, a maioria delas é constituída por meio da Sociedade Limitada (Ltda), somando 69% do total, seguida pelo Microempreendedor Individual (MEI), 15%, Sociedade Anônima (S/A), 4% e outros (2%). Um dado relevante observado nesta amostra foi o percentual de proprietários de empresas que responderam não saber a forma de constituição social, sendo 10% dos indivíduos pesquisados.

Já em relação ao respondente, é possível destacar que a maioria deles (89%) trabalha ativamente na empresa. Os outros 11%, apesar de não trabalharem ativamente em suas empresas, tomam as decisões estratégicas, pois a pesquisa excluiu proprietários que não sejam decisores.

No quesito escolaridade, a amostra pode ser considerada possuindo um alto grau de educação formal em comparação a população brasileira. A faixa predominante foi de respondentes com ensino superior completo (40%), seguida de especialistas (32%) e mestres (13%). Cerca de 9% dos indivíduos possuem ensino médio ou técnico e 5% são doutores.

O tempo de experiência como empresário mostrou homogeneidade de respondentes nas três primeiras faixas: de 0 a 2 anos (26%), de 3 a 5 anos (24%) e de 6 a 10 anos (27%). Os que têm de 11 a 20 anos de experiência somaram 16%. Já a faixa com menos respondentes foi a dos que tinham mais de 20 anos de experiência como donos de empresa, somando 7% da amostra pesquisada. Todos os respondentes

desta última faixa possuem empresas com mais de 50 funcionários.

Quando se observa a faixa etária, os dados obtidos mostram que a maioria dos respondentes tem entre 31 e 40 anos (41%), enquanto a faixa que engloba indivíduos que têm entre 20 e 30 anos e 41 e 50 anos de experiência representam 23% cada uma. As faixas de idade mais avançada, que compreendem indivíduos que tem entre 51 e 60 anos e acima de 60 anos, representam respectivamente 9% e 4% dos respondentes.

A análise de frequência das oito variáveis associadas ao estilo decisório (GIBBUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009) indica que, predominantemente, os respondentes tomam grande quantidades de decisões, pois a maioria (51%) relatou ter tomado mais de três decisões nos últimos 36 meses e 21% acreditam terem tomado ao menos duas. Para tomar este tipo de decisão, considerada pelos respondentes como decisões importantes, que tem grande impacto em suas empresas, a maioria dos indivíduos (89%) buscou informações e 83% considerou mais alternativas na hora de decidir. Apenas 6% deles desconsideraram a influência de terceiros no seu processo decisório. O risco percebido por 64% dos indivíduos é tido como limitado e 31% afirma que a decisão tomada pode ter trazido problemas em uma ou mais áreas de sua empresa. Na variável inovação, foi possível constatar que cerca de metade dos indivíduos (54%), no momento da pesquisa, não estava engajado em ideias ou planos que levariam a novas decisões e 39% estava engajado neste tipo de atividade. As

freqüências das variáveis de classificação podem ser observadas na tabela 1.

Analizando a distribuição das variáveis de validação (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009) é possível afirmar que as decisões mais frequentemente referem-se à abertura de empresas (23%), expansão do negócio (22%) e mudanças na estrutura (18%). Estas decisões dificilmente (8%)

representam um investimento superior a R\$ 500.000,00.

Em relação à cooperação, quase metade da amostra está engajada em projetos de cooperação (47%) o que resulta em 53% das organizações promovendo inovações em produtos e serviços em seu setor. Na tabela 2 é possível acompanhar a freqüência das variáveis de validação.

TABELA 1 – FREQUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DE CLASSIFICAÇÃO

Frequência	N	%	Risco percebido	N	%
Mais de três	48	51	Risco limitado	57	64
Duas	20	21	Grande risco	16	18
Uma	12	13	Pouco ou nenhum risco	10	11
Três	9	10	Risco muito grande	3	3
Não respondeu	4	4	Não sabe/Não tem certeza	2	2
Nenhuma	1	1	Não respondeu	1	1
Busca por informações	N	%	Gargalos	N	%
Sim	79	89	Não	57	64
Não	9	10	Sim	28	31
Não sabe/Não tem certeza	1	1	Não respondeu	4	4
Consideração Alternativas	N	%	Inovação	N	%
Sim	74	83	Não	51	54
Não	14	16	Sim	37	39
Não sabe/Não tem certeza	1	1	Não sabe/Não tem certeza	6	6
Situação econômica	N	%	Dependência	N	%
Sim	55	62	Não	5	6
Não	19	21	Sim	84	94
Mais ou menos	14	16			
Não sabe/Não tem certeza	1	1			

Fonte: dados da pesquisa.

TABELA 2 – FREQUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DE VALIDAÇÃO

Tipo de decisão	N	%	Despesas/Gastos (R\$)	N	%
Abertura de empresa	21	23	Entre 100.000 e 500.000	19	21
Expansão do negócio	20	22	Menos de 5.000	15	17
Mudança na estrutura	17	18	Entre 5.000 e 10.000	15	17
Mudança de endereço	12	13	Entre 25.000 e 100.000	15	17
Não Citou	6	6	Entre 10.000 e 25.000	14	16
Outros	5	5	Entre 500.000 e 2,5 milhões	7	8
Mudança nos processos	4	4	Não sabe/Não tem certeza	4	4
Redução do negócio	4	4	Realização de inovação	N	%
Investimento	2	2	Sim	50	53
Mudança de fornecedor	2	2	Não	40	43
Status de cooperação	N	%	Não sabe/Não tem certeza	4	4
Não	46	49			
Sim	44	47			
Não sabe/Não tem certeza	4	4			

Fonte: dados da pesquisa.

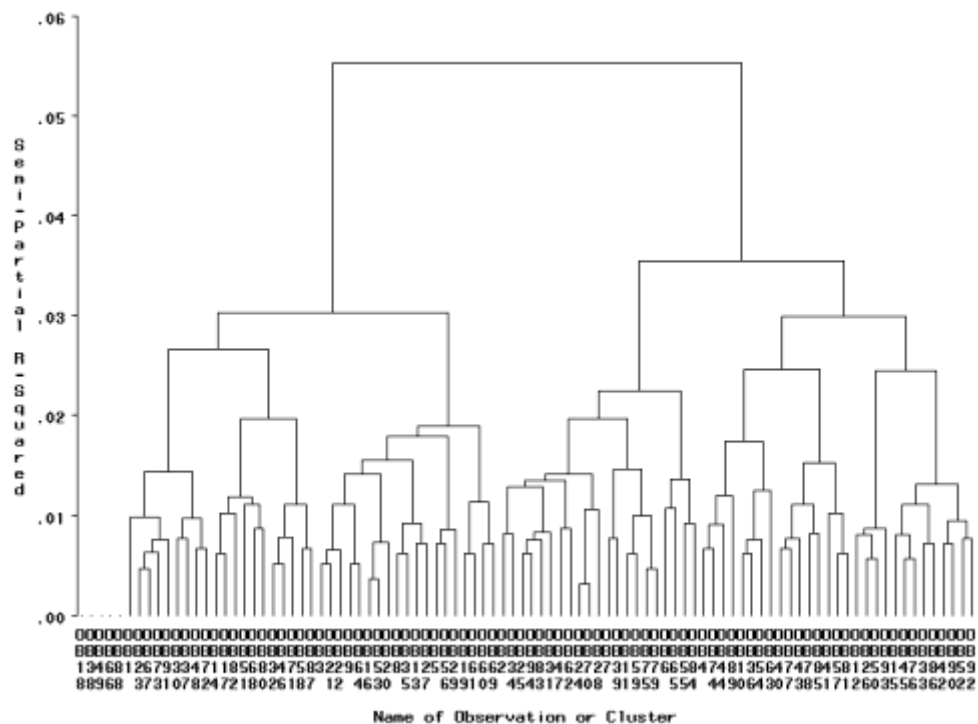
Para verificar a ocorrência de comunalidades representativas de estilos de tomada de decisão foi realizado o agrupamento dos resultados por meio da análise de cluster. Foi realizado primeiramente o agrupamento pelo método hierárquico de Ward, com o objetivo de construir o dendograma e definir a quantidade de grupos. Em seguida, com tal quantidade já definida, aplicou-se o método não-hierárquico de K-means para definir os grupos propriamente ditos (HAIR et al., 2005).

Pela análise do dendograma gerado e estatística descritiva associada à frequência das variáveis em cada grupo optou-se pela divisão em quatro extratos, pois este número gerou resultados consistentes com o campo

teórico de base e relevantes para o entendimento do estilo de decisão. Ou seja, de uma maneira geral, ao considerar quatro grupos, foram adequadamente reunidos os indivíduos com perfis semelhantes em relação ao estilo de tomada de decisão.

Esta nova análise de cluster, com a amostra de proprietários de micro e pequenas empresas no Brasil, encontrou grupos diferentes dos que haviam sido identificados no estudo de Gibcus, Vermeulen e De Jong. (2009). Os grupos evidenciados por meio deste novo agrupamento, que pode ser visualizado na da figura 1, foram nomeados com base em sua principal característica.

FIGURA 1 – AGRUPAMENTO PELO MÉTODO HIERÁRQUICO DE WARD



Fonte: dados da pesquisa.

O primeiro grupo, denominado de **Planejadores**, reuniu 40 indivíduos e é marcado por aqueles que tomam decisões importantes mais frequentemente. Em relação ao tipo de decisão a maior recorrência foi para processos decisórios associados à abertura de empresa. Este estilo é marcado por decisores que ativamente buscam informações e consideram alternativas para tomarem suas decisões. A propensão ao risco deste grupo é alta e a característica mais marcante é a sua postura ser voltada à inovação, sendo indivíduos que lançam novidades na indústria, buscam parceria para realização de inovações e reservam capital para este fim. Este grupo tem o comportamento semelhante ao do grupo abelhas operárias (*BusyBees*) descrito no estudo de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009).

Quando se observa as características do segundo grupo (n = 27), que recebeu o nome de **Adaptadores**, pode-se perceber que este se destaca pela alta frequência na tomada de decisão, sendo que estas são em maioria relacionadas à expansão do negócio e mudanças na estrutura organizacional. Eles têm uma propensão ao risco moderada e não apresentam uma postura voltada à inovação.

Os respondentes deste grupo têm o índice de escolaridade maior. O grupo duvidosos (*DoubtfulMind*) do estudo de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) é o que mais se assemelha ao cluster dois.

Já o terceiro grupo, chamado de **Audaciosos** (n = 8), é o que mais toma decisões de abertura de empresas e concentra as decisões de maior valor investido. Em relação aos outros grupos, é o que menos busca alternativa para tomar uma decisão e menos considera a opinião de terceiros. Tem uma propensão ao risco alta e postura voltada para inovação. Este grupo tem características de dois grupos do estudo de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009), os *LoneRangers* e os *Daredevils*.

Marcado pela baixa frequência na tomada de decisão, o quarto grupo, denominado **Ponderadores** (n= 19), é o que mais depende da influência de terceiros na hora de tomar uma decisão. É propenso ao risco, mas sua postura não é voltada à inovação, sendo semelhante ao grupo *Informers' Friends* (GIBCUS; VERMEULEN; DE JONG, 2009). A quadro 3 resume as características dos estilos identificados no estudo.

QUADRO 3 – ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO IDENTIFICADOS

Estilo	Características
Planejadores	Postura voltada à promoção de inovações, com alta frequência de processo decisório que contempla a busca por informações, geração de alternativas e risco.
Adaptadores	Postura voltada à promoção de modificações no negócio atual, com o enfrentamento de riscos moderados em detrimento de inovações.
Audaciosos	Decidem sem considerar a opinião de terceiros e sem gerar múltiplas alternativas. Assumem riscos, tomam decisões que envolvem grandes investimentos e são propensos a inovar.
Ponderadores	Apresentam baixa frequência na tomada de decisão, dependem da opinião de terceiros e tem pouca propensão à inovação.

Fonte: dados da pesquisa.

Adicionalmente o teste Kruskal-Wallis foi utilizado para avaliar, estatisticamente, a associação da quantidade de funcionários e proprietários com o estilo de tomada de decisão. Este é um teste não paramétrico que equivale ao teste F da ANOVA. Este teste não paramétrico tem a vantagem de não supor normalidade na distribuição da variável de interesse nem homoscedasticidade (igualdade

de variância das k diferentes populações) dependendo apenas que a variável seja de escala ordinal.

Os resultados indicaram que não há relação estatisticamente significativa, uma vez que p-valor foi maior que 0,05 em todos os casos, conforme dados apresentados na tabela 3.

TABELA 3 – ASSOCIAÇÃO DO ESTILO DE DECISÃO COM NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E PROPRIETÁRIOS

Grupo	Quantidade de funcionários				Quantidade de proprietários			
	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	N	Média	Mediana	Desvio Padrão
Planejadores	40	34.33	50	25.32	40	1.87	2	0.66
Adaptadores	27	32.11	50	31.09	27	2.00	2	0.78
Audaciosos	8	44.00	52	33.99	8	1.63	2	0.52
Ponderadores	18	31.00	33	29.98	19	1.53	2	0.51
p-valor kruskal-wallis	0.7792				0.1321			

Fonte: dados da pesquisa.

Este teste foi feito com a intenção de verificar se existe relação entre o tamanho das empresas pesquisadas e a quantidade de proprietários com o estilo de tomada de decisão. Verificar estas relações possibilitou a percepção da influência que a quantidade de funcionários, ou seja, do tamanho da empresa, exerce no processo de tomada de decisão de seus proprietários. E a verificação da relação entre quantidade de funcionários e o estilo de tomada de decisão permitiu a esta pesquisa a análise complementar que mostra a influência que o número de proprietários tem no estilo de tomada de decisão de cada um deles. A independência observada aponta que, no porte de empresas estudadas, a quantidade de atores envolvidos no negócio (funcionários e proprietários) não influencia o estilo do decisor.

Isto indica que tal estilo pode ser central para a compreensão do processo decisório em organizações de até 100 funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do processo decisório em organizações constitui-se um esforço relevante para a compreensão do comportamento organizacional. Especificamente em relação a pequenas empresas, tal caminho de pesquisa pode promover melhor entendimento do processo e postura estratégica e auxiliar a elucidar variáveis associadas ao sucesso organizacional. Visando contribuir com a construção de evidências empíricas sobre o comportamento decisório do gestor foi realizado um estudo com o objetivo de compreender o estilo de tomada de decisão de proprietários de micro e pequenas empresas.

Para atendimento ao objetivo delineado foi realizada uma survey com 94 gestores de pequenas e micro empresas com questionário que levantava as variáveis associadas ao estilo decisório dos respondentes. Os principais resultados são uma descrição do processo decisório neste tipo de organização e a distinção de quatro estilos de decisores. Os grupos identificados (Planejadores, Adaptadores, Audaciosos e Ponderadores) diferem entre si em relação ao risco enfrentado, natureza da decisão, participação de terceiros, busca de informações e geração de alternativas.

Algumas contribuições podem ser associadas à pesquisa realizada. Como contribuição teórica é possível destacar o fornecimento de elementos para entender a gestão de micro e pequenas empresas. Segundo Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) o estilo de tomada de decisão é a característica que define a maneira pela qual o gestor toma as suas decisões, e sua compreensão incrementa o conhecimento sobre as organizações pesquisadas. Outra contribuição teórica é a tradução e validação do instrumento de pesquisa sobre estilo de decisão voltado para os gestores de pequenas empresas. O esforço de validação feito pode dar suporte ao desenvolvimento de novos estudos sobre a temática. Como contribuição empírica fica a possibilidade de considerar diferentes estilos decisórios nos processos educacionais voltados ao fomento do empreendedorismo e abertura de novos e pequenos negócios.

Como limitação do estudo é possível apontar a forma de composição (não

probabilística) e o tamanho da amostra (94 indivíduos), que não apresentam representatividade para generalização dos resultados. A formação de uma amostra representativa e não probabilística é a primeira recomendação para estudos futuros sobre o tema. Outras recomendações de investigações futuras é a busca por novas metodologias que promovam melhor entendimento sobre tomada de decisão em PME's. O desenvolvimento, por exemplo, de investigações qualitativas como etnografia ou teoria embasada nos dados podem eliciar novos construtos relevantes e não considerados ainda na literatura do campo.

Ainda como possibilidade de pesquisa futura, a análise de estilo de tomada de decisão utilizando o instrumento de Gibcus, Vermeulen e De Jong (2009) pode ser relacionada com um grupo específico, como o caso de mulheres proprietárias de micro e pequenas empresas. Estudar o estilo de tomada de decisão por meio da aplicação deste instrumento pode ser feito com o intuito de comparar se existe relação de gênero com o estilo de tomada de decisão. Estes esforços contribuiriam para maior conhecimento sobre o processo decisório em PME's e para o entendimento dos processos mentais de seus gestores e o impacto destes sobre o comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALBAUM, G.; HERCHE, J.; MURPHY, B. Decision making style influences on the valuation and use of information by managers. **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 1-19, 1995.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 157-179, 2004.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Edição Especial, 2004.

DEVELLIS, R. F. **Scale Development**. Thousands Oaks: Sage, 2012.

DEW, Nicholas et al. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANELLA JR., A. A. **Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards**. New York: Oxford University Press, 2009.

FONSECA, S. U. L. D.; HERNANDEZ, B. J. G.; LIMA, E. D. O.; CAMPOS, T. M. REUNA. Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas. **REUNA**, v.18, n.2, p. 5-24, Abr. – Jun, 2013.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z., & MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 35(3), 2000.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO C. R.; VERDINELLI, M. A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 48, n.4, p. 702-715, 2013.

GIBCUS, P.; VAN HOESSEL, P. Strategic decision-making processes in SMEs: an exploratory study. In: VERMEULEN, P.A.M. and CURŞEU, P.L. (Eds.). **Entrepreneurial strategic decision-making: a cognitive perspective** Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. p. 89-104.

GIBCUS, P.; VERMEULEN, P. A. M.; DE JONG, J. P. J. Strategic decision making in small firms: a taxonomy of small business owners. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 7, n. 1, p. 74-91, 2009.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Evidências de configurações na formação de estratégia em pequenos hotéis. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 3, 2011.

HAIR Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260-279, May-June, 1995.

LEDERER, A. L.; SMITH JR, G. L. Individual differences and decision-making using various levels of aggregation of information. **Journal of Management Information Systems**, p. 53-69, 1988.

MUSSO, F.; FRANCIONI, B.. The Influence Of Decision-Maker Characteristics On The International Strategic Decision-Making Process: An SME Perspective. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 279-288, 2012.

NUTT, P. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v. 34, n. 1, p. 5-16, 2011.

PERKS, K. J.; HUGHES, Mathew. Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. **International Business Review**, v. 17, n. 3, p. 310-330, 2008.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 392-412, 2011.

ROCHA, D. T.; GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Dimensões do processo de formação de estratégia em pequenos hotéis de Curitiba. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 319-329, set./dez. 2008.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia**. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 08 de set 2014.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa - 2013**. Brasília: SEBRAE, 2013.

SIMON, H. **Administrative Behavior**: a study of decision making processes in administrative organizations. 4. ed. The Free Press, 1997.

VIEIRA, S. F. A. ; NEGREIROS, L. F. ; MELATTI, G. ; GIMENEZ, F. A. P. ; SOUZA, J. F. C. F. ; PELISSON, C. Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, 2013.

VERMEULEN, P. A. M.; CURŞEU, P. L. Entrepreneurs and strategic decision. In: _____ (Eds.). **Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. Cap. 1, p. 1-10.

ZHONG, Y.; JIN, L.; CHEN, X. Relationship between decision styles and decision types for innovative opportunities: empirical study on chinese internet of things industry and the cognitive decision support approach. **Journal of Computers**, v. 7, n. 7, p. 1574-1582, 2012.