

TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ARTICULAÇÃO ENTRE INFORMAÇÕES FORMAIS, EXPERIÊNCIA E FATORES COMPORTAMENTAIS

MANAGERIAL DECISION-MAKING IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: ARTICULATION BETWEEN FORMAL INFORMATION, EXPERIENCE AND BEHAVIORAL FACTORS

LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: INTERRELACIÓN ENTRE LA INFORMACIÓN FORMAL, LA EXPERIENCIA Y LOS FACTORES COMPORTAMENTALES

Francisco de Assis Alves Rodrigues¹

DOI: 10.54899/dcs.v23i93.6551

Recibido: 10/07/2026 | **Aceptado:** 03/08/2026 | **Publicación en línea:** 10/08/2026.

RESUMO

Este artigo analisou como informações gerenciais formais, experiência profissional e fatores comportamentais se articulam no processo decisório das pequenas e médias empresas. Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, estruturada como revisão integrativa da literatura. O corpus reuniu 12 estudos nacionais e internacionais, selecionados mediante critérios de elegibilidade e examinados por análise temática. Os resultados indicaram que controles financeiros, indicadores e sistemas de informação ampliam a visibilidade e a rastreabilidade das condições empresariais, mas sua existência não assegura a incorporação dos dados às decisões. Experiência, conhecimento tácito, intuição, crenças e percepções de risco também interferem na seleção das informações e na avaliação das alternativas. A articulação entre esses componentes depende da confiabilidade dos registros, da participação técnica, da distribuição de responsabilidades e da revisão dos resultados alcançados. Como contribuição analítica, os achados foram sistematizados nas dimensões informacional, interpretativa, comportamental, organizacional e de aprendizagem. Concluiu-se que a estruturação do processo decisório não decorre da substituição da experiência por sistemas formais, mas da capacidade de confrontar dados, julgamentos e pressupostos em um processo organizacional documentável e passível de aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Tomada de Decisão. Pequenas e Médias Empresas. Informações Gerenciais. Experiência Profissional. Fatores Comportamentais.

ABSTRACT

This article analyzed how formal managerial information, professional experience and behavioral factors are articulated in the decision-making process of small and medium-sized enterprises. A qualitative, exploratory and bibliographic research was developed, structured as an integrative

¹Graduando em Administração de Empresas, Universidade Potiguar (UNP), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
E-mail: jrr0drigues@icloud.com

literature review. The corpus brought together 12 national and international studies, selected according to eligibility criteria and examined by thematic analysis. The results indicated that financial controls, indicators and information systems increase the visibility and traceability of business conditions, but their existence does not ensure the incorporation of data into decisions. Experience, tacit knowledge, intuition, beliefs and perceptions of risk also interfere in the selection of information and in the evaluation of alternatives. The articulation between these components depends on the reliability of the records, the technical participation, the distribution of responsibilities and the review of the results achieved. As an analytical contribution, the findings were systematized in the informational, interpretative, behavioral, organizational and learning dimensions. It was concluded that structuring the decision-making process does not require replacing experience with formal systems, but depends on the ability to confront data, judgments and assumptions within an organizational process that can be documented and improved.

Keywords: Decision Making. Small and Medium-Sized Enterprises. Management Information. Professional Experience. Behavioral Factors.

RESUMEN

Este artículo ha analizado cómo la información gerencial formal, la experiencia profesional y los factores conductuales se articulan en el proceso de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas. Se llevó a cabo una investigación cualitativa, exploratoria y bibliográfica, estructurada como una revisión integradora de la literatura. El corpus reunió 12 estudios nacionales e internacionales, seleccionados según criterios de elegibilidad y examinados mediante análisis temático. Los resultados indicaron que los controles financieros, los indicadores y los sistemas de información amplían la visibilidad y la trazabilidad de las condiciones empresariales, pero su existencia no garantiza la incorporación de los datos a las decisiones. La experiencia, el conocimiento tácito, la intuición, las creencias y las percepciones de riesgo también influyen en la selección de la información y en la evaluación de las alternativas. La articulación entre estos componentes depende de la fiabilidad de los registros, de la participación técnica, de la distribución de responsabilidades y de la revisión de los resultados obtenidos. Como aportación analítica, los hallazgos se sistematizaron en las dimensiones informacional, interpretativa, conductual, organizativa y de aprendizaje. Se concluyó que la estructuración del proceso de toma de decisiones no se deriva de la sustitución de la experiencia por sistemas formales, sino de la capacidad de contrastar datos, juicios y supuestos en un proceso organizativo documentable y susceptible de mejora.

Palabras clave: Toma de Decisiones. Pequeñas y Medianas Empresas. Información de Gestión. Experiencia Profesional. Factores Conductuales.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Decidir em uma pequena ou média empresa envolve distribuir recursos limitados, avaliar riscos e escolher entre necessidades concorrentes sob diferentes níveis de informação e pressão temporal. Preços, custos, investimentos, contratações, estoques e relações comerciais dependem dessas escolhas. Nas pequenas e médias empresas (PMEs), diferenças quanto à formalização, à distribuição da autoridade e ao uso de instrumentos gerenciais fazem com que registros contábeis, indicadores operacionais, consultas profissionais e experiência cotidiana participem do mesmo processo. A decisão, portanto, não se reduz a um ato isolado do dirigente nem resulta exclusivamente de cálculos formais ou percepções individuais.

Sistemas de informação e controles gerenciais organizam dados financeiros e não financeiros, oferecem parâmetros de acompanhamento e favorecem a comparação de alternativas. Sua utilidade depende, contudo, da forma como são compreendidos e incorporados às rotinas. Estudos desenvolvidos em diferentes contextos mostram que dirigentes combinam relatórios, indicadores, conhecimento pessoal, experiência e consultas a especialistas, mesmo quando dispõem de recursos tecnológicos de análise (Curado; Jesus; Bontis, 2022; Frogeri *et al.*, 2021; Karimian; Noruzi; Nazari, 2022). A questão gerencial ultrapassa, assim, a disponibilidade de dados e alcança a capacidade de convertê-los em critérios de escolha.

Valores, percepções de risco, crenças, intuição e expectativas sociais também interferem na maneira como informações e alternativas são avaliadas (Benayad; Aasri, 2023; Oliveira; Jones, 2021). A experiência profissional, por sua vez, pode favorecer o reconhecimento de padrões e a interpretação de situações incompletas, mas também conservar critérios formados em circunstâncias que já se modificaram. Em contextos de crise, a intuição pode orientar respostas iniciais e, posteriormente, dar lugar à formalização do conhecimento adquirido (Boers; Brozović, 2025). Experiência e controles formais constituem, nessa perspectiva, fontes complementares cuja contribuição depende de confronto e revisão.

A literatura oferece contribuições sobre controles gerenciais, sistemas de informação, experiência, intuição e fatores comportamentais. Esses componentes, entretanto, são frequentemente examinados por recortes separados. A lacuna não reside na ausência de estudos sobre cada dimensão, mas na necessidade de integrá-las em uma interpretação capaz de explicar suas convergências, tensões e limites no contexto das PMEs.

Diante dessa lacuna, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como informações

gerenciais formais, experiência profissional e fatores comportamentais se articulam no processo decisório das pequenas e médias empresas? Adotou-se a proposição de que a consistência do processo pode estar associada menos à substituição da experiência por indicadores e mais à capacidade de articular informações confiáveis e conhecimento contextual, submetendo percepções intuitivas e influências comportamentais à análise crítica. Essa proposição foi examinada por meio da literatura, sem ser assumida como conclusão antecipada.

O objetivo consistiu em analisar as relações entre informações gerenciais formais, experiência profissional e fatores comportamentais na tomada de decisão em PMEs. Para isso, realizou-se uma revisão integrativa da literatura com estudos nacionais e internacionais selecionados mediante critérios de elegibilidade. A síntese examinou as funções atribuídas aos controles e sistemas de informação, a participação do conhecimento tácito e da intuição, as influências comportamentais e as condições de integração entre dados e julgamento gerencial, preservando as diferenças metodológicas e os limites de generalização das pesquisas selecionadas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição dos procedimentos metodológicos considerou a natureza do problema de pesquisa e a diversidade das abordagens empregadas nos estudos sobre tomada de decisão gerencial. Informações formais, controles, experiência, intuição e fatores comportamentais são examinados por pesquisas qualitativas, quantitativas e de métodos mistos, desenvolvidas em diferentes setores e contextos nacionais. Essa heterogeneidade orientou a escolha de um procedimento capaz de reunir resultados distintos sem desconsiderar seus limites de comparação.

O percurso metodológico compreendeu a delimitação da pesquisa, a identificação das publicações, a aplicação dos critérios de elegibilidade, a leitura integral dos textos e a organização dos achados em uma matriz analítica. As etapas foram registradas para preservar a correspondência entre o problema formulado, o material selecionado e as interpretações desenvolvidas.

Delineamento da Pesquisa

A pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e procedimento

bibliográfico. Foi estruturada como revisão integrativa da literatura, modalidade que permite reunir estudos empíricos e teóricos produzidos por diferentes desenhos metodológicos, desde que os critérios de seleção, avaliação e síntese sejam explicitados.

Segundo Torraco (2005), a revisão integrativa não deve se limitar à descrição sucessiva das publicações, pois sua contribuição decorre da análise crítica das relações, contradições e lacunas presentes no conhecimento disponível. Essa orientação mostra-se compatível com o objetivo de compreender como informações formais, experiência profissional e fatores comportamentais se articulam nas decisões gerenciais.

O delineamento também se apoia em Snyder (2019), que reconhece a revisão da literatura como método de pesquisa quando apresenta pergunta delimitada, estratégia de localização das fontes, critérios de seleção e procedimento analítico coerente. Sob essa perspectiva, as publicações foram tratadas como material de investigação submetido à extração, comparação e categorização.

O estudo não se caracteriza como revisão sistemática, pois não pretende esgotar todas as publicações existentes nem estimar medidas combinadas de efeito. A revisão integrativa foi adotada para interpretar resultados produzidos por diferentes contextos empresariais, preservando as particularidades dos desenhos metodológicos e o alcance de suas conclusões.

Identificação e Seleção das Publicações

A identificação inicial das publicações ocorreu em 1º de agosto de 2026, mediante consulta bibliográfica aos metadados do Crossref. A expressão ‘tomada de decisão gerencial em pequenas e médias empresas’ foi pesquisada como cadeia textual, sem combinação booleana adicional, com delimitação temporal de 2014 a 2026. A elegibilidade para composição do corpus foi restrita aos estudos publicados entre 2015 e 2026. A consulta retornou 100 registros, dos quais três foram identificados como duplicados. Dos 97 registros únicos, 21 não foram retidos na filtragem inicial dos metadados, restando 76 registros. A consulta estava configurada com limite máximo de 20 resultados; consequentemente, 20 registros foram apresentados para avaliação detalhada e 56 não foram avaliados. Como o relatório da busca não documentou o critério de ordenação dos 20 registros apresentados, o levantamento assumiu caráter exploratório e não exaustivo.

Os 20 registros apresentados foram submetidos à verificação de títulos, resumos,

informações bibliográficas e textos integrais disponíveis. Desses, 15 foram excluídos por incidirem em pelo menos um dos critérios estabelecidos, como incompatibilidade setorial, ausência de relação direta com empresas de menor porte ou descrição metodológica insuficiente. Ao final da triagem, cinco estudos nacionais foram incorporados ao corpus por analisarem controles financeiros, contabilidade de custos, sistemas de informação, experiência, crenças ou valores relacionados às decisões em micro, pequenas ou médias empresas.

A busca complementar internacional foi realizada em 1º de agosto de 2026, mediante consulta aos registros do Crossref, a repositórios acadêmicos de acesso aberto e às páginas oficiais dos periódicos. Foram combinados os termos ‘managerial decision making’, ‘strategic decision making’, ‘small and medium enterprises’, ‘SME’, ‘formal information’, ‘management control’, ‘experience’, ‘intuition’ e ‘behavioral biases. A autenticidade e os dados bibliográficos das publicações potencialmente pertinentes foram conferidos por DOI e nas páginas dos periódicos. Os textos integrais disponíveis foram avaliados segundo os mesmos critérios temáticos e metodológicos aplicados aos estudos nacionais, resultando na inclusão de sete publicações internacionais. Como essa etapa não produziu um relatório quantitativo padronizado de recuperação e exclusão, foi caracterizada como busca complementar direcionada, sem pretensão de representar levantamento exaustivo da produção internacional.

Foram incluídas publicações produzidas entre 2015 e 2026, redigidas em português ou inglês e disponibilizadas integralmente. A seleção exigiu relação direta com a tomada de decisão em micro, pequenas ou médias empresas, além da identificação de objetivo, delineamento metodológico, participantes ou material analisado, resultados e limitações. Foram admitidos estudos qualitativos, quantitativos e de métodos mistos.

Foram excluídos registros duplicados, resumos sem texto integral, conteúdos promocionais, textos de blogs, publicações sem descrição metodológica e estudos afastados do problema formulado. Pesquisas concentradas em empresas de grande porte não foram incorporadas à síntese dos resultados. As referências metodológicas anteriores ao recorte temporal foram preservadas por sua função na definição da revisão integrativa, sem integrar o corpus analítico.

A aplicação dos critérios resultou em 12 estudos, compostos por cinco publicações nacionais e sete internacionais. Korherr *et al.* (2022) e Szukits e Móricz (2024) foram identificados durante a busca complementar internacional, mas não integraram o corpus porque examinam organizações de portes distintos. Esses trabalhos foram mantidos no referencial teórico

como apoio conceitual à discussão sobre combinações entre análise e intuição e sobre condições organizacionais para decisões orientadas por dados, sem generalização de seus resultados para as PMEs.

Extração e Análise dos Dados

Os textos selecionados foram lidos integralmente e organizados em uma matriz de extração. Para cada publicação, registraram-se autoria, ano, país, contexto empresarial, objetivo, desenho metodológico, participantes ou material analisado, instrumentos de pesquisa, principais achados, limitações declaradas e função desempenhada na construção do artigo.

A apreciação metodológica considerou a correspondência entre objetivo, desenho, amostra ou material, técnica de análise, resultados e alcance das conclusões. Não foram atribuídas pontuações numéricas aos estudos, uma vez que o corpus reuniu estratégias de investigação distintas. Pesquisas com amostras locais, seleção por conveniência ou recortes setoriais restritos foram mantidas quando apresentaram aderência temática, mas receberam interpretação compatível com suas limitações.

A análise foi conduzida mediante comparação temática. As categorias iniciais derivaram das dimensões presentes no problema de pesquisa e foram ajustadas após a leitura integral dos textos. Os achados foram reunidos em três eixos relacionados às informações formais e aos controles gerenciais, à experiência e aos fatores comportamentais, bem como à integração entre dados e julgamento profissional.

Em cada eixo, foram examinadas convergências, divergências, condicionantes contextuais e limitações metodológicas. Essa organização impediu que resultados produzidos por contextos, amostras ou tipos de decisão distintos fossem tratados como equivalentes. Também permitiu diferenciar achados empíricos, interpretações dos autores e inferências formuladas durante a síntese. A triagem, a extração e a codificação temática foram conduzidas por um único avaliador, sem verificação independente, condição considerada na interpretação dos resultados.

Não foram combinados estatisticamente resultados provenientes de desenhos e variáveis heterogêneos. Associações identificadas em estudos transversais não foram interpretadas como relações causais, assim como percepções declaradas pelos gestores não foram convertidas em medidas objetivas de desempenho quando essa correspondência não havia sido demonstrada pelas pesquisas originais.

Por empregar fontes bibliográficas públicas e não envolver participantes, entrevistas, documentos empresariais confidenciais ou dados pessoais, o estudo não realizou coleta direta com seres humanos. A condução metodológica concentrou-se na fidelidade às fontes, na diferenciação entre resultados e interpretações e na explicitação dos limites do material selecionado.

A caracterização dos estudos incorporados ao corpus é apresentada no Quadro 1, que reúne contexto, desenho metodológico, participantes ou material analisado e foco de cada publicação.

Quadro 1. Caracterização dos estudos integrantes do corpus

Estudo	Contexto material	Desenho metodológico	Foco analítico
Assis, Lazarotto e Bosa (2024)	Brasil; 23 MPes de Marau/RS	Qualitativo, descritivo e casos múltiplos; entrevistas padronizadas	Contabilidade de custos, métodos de custeio e formação de preços
Favretto e Guillande (2018)	Brasil; 6 MPes de Chapecó/SC	Qualitativo; entrevistas semiestruturadas com gestores	Sistemas de informação, experiência e decisão gerencial
Frogeri et al. (2021)	Brasil; 20 MPes e 21 participantes: 5 proprietários-gestores de prestadoras de serviços de TIC e 16 diretores/gerentes de TI	Qualitativo e indutivo; entrevistas em profundidade	Arquétipos decisórios na governança de tecnologia da informação
Oliveira e Jones (2021)	Brasil; 5 padarias	Qualitativo e descritivo; entrevistas semiestruturadas	Crenças, valores e escolhas de proprietários-gestores
Silva, Carvalho e Carvalho (2025)	Brasil; simulação de 1 MEI varejista	Qualitativo e exploratório; aplicação de ferramenta financeira	Controle financeiro e indicadores de liquidez
Benayad e Aasri (2023)	Marrocos; 133 gestores de MPes	Quantitativo; questionário e modelagem estatística	Vieses comportamentais e decisões de investimento
Boers e Brozović (2025)	Suécia; 28 gestores do varejo	Qualitativo; entrevistas realizadas durante a pandemia	Intuição, crise e resiliência organizacional
Curado, Jesus e Bontis (2022)	Portugal; 414 gestores de MPes	Métodos mistos; levantamento transversal, análises correlacional e configuracional	Percepções sobre medidas financeiras e não financeiras
Karimian, Noruzi e Nazari (2022)	Irã; 124 MPes industriais	Quantitativo e descritivo; questionário	Preferência por fontes formais e informais

Estudo	Contexto material e	Desenho metodológico	Foco analítico
Kling, Haugk e Gebauer (2025)	Contexto internacional; informações de 200 empresas	Síntese aplicada; experiência profissional dos autores e informações públicas	Transformação orientada por dados e capacidades analíticas
Roffia e Dabić (2024)	Itália; 143 PMEs	Quantitativo; questionário e regressões OLS multivariadas	Controle gerencial, sistemas integrados e resiliência
Van Wyk (2023)	África do Sul; 20 participantes na 1ª rodada e 10 na 2ª	Qualitativo; técnica Delphi em duas rodadas	Processo de tomada de decisão estratégica em PMEs

Fonte: elaborado pelo autor com base no corpus da pesquisa (2026).

REFERENCIAL TEÓRICO

A tomada de decisão gerencial não pode ser explicada por um modelo baseado exclusivamente em cálculo, experiência ou tecnologia. Escolhas empresariais são produzidas pela interação entre informações disponíveis, capacidade de interpretação, objetivos organizacionais, conhecimentos acumulados e fatores comportamentais. Nas pequenas e médias empresas, essa interação pode tornar-se mais perceptível em razão da concentração de responsabilidades e dos diferentes níveis de formalização da gestão.

O referencial teórico articula quatro dimensões complementares. A racionalidade limitada explica por que gestores não conseguem examinar todas as alternativas e consequências. Os sistemas de controle demonstram como informações são organizadas para sustentar escolhas. A experiência e a intuição esclarecem a formação de julgamentos diante de situações incertas. A perspectiva integradora permite compreender como dados, conhecimento tácito e comportamento participam do mesmo processo decisório.

Racionalidade Limitada e Decisão Gerencial

Modelos baseados em racionalidade plena pressupõem que o decisor conhece as alternativas disponíveis, consegue antecipar suas consequências e escolhe aquela que maximiza os resultados pretendidos. Embora ofereça uma referência analítica, esse pressuposto não corresponde integralmente às condições encontradas nas organizações, onde as decisões são realizadas com restrições de tempo, informação e capacidade de processamento.

Simon (1955) formulou o conceito de racionalidade limitada ao demonstrar que os

indivíduos não avaliam todas as soluções possíveis. Diante das restrições existentes, a procura tende a ser interrompida quando se encontra uma alternativa considerada satisfatória. A decisão deixa de ser compreendida como otimização perfeita e passa a ser interpretada como escolha possível dentro de determinadas fronteiras cognitivas e informacionais.

Essas fronteiras não significam ausência de racionalidade. Uma decisão pode apresentar coerência com os dados disponíveis e, ao mesmo tempo, revelar limitações quando confrontada com informações não obtidas ou não compreendidas. A racionalidade deve ser analisada em relação às condições nas quais o gestor atua, aos objetivos que orientam sua escolha e aos instrumentos que utiliza para interpretar a situação.

Nas PMEs, o dirigente pode reunir responsabilidades financeiras, comerciais, operacionais e administrativas. Essa proximidade com diferentes áreas favorece o conhecimento das operações, mas reduz o tempo destinado à formalização dos problemas e à comparação de alternativas. A concentração da decisão também pode restringir a participação de pessoas com conhecimentos distintos, tornando o julgamento mais dependente das informações selecionadas pelo próprio gestor.

A escolha gerencial também pode ser compreendida como processo, pois envolve reconhecer o problema, reunir informações, formular alternativas e acompanhar as consequências. Essa dimensão processual, examinada em PMEs por Van Wyk (2023), amplia a interpretação da decisão como ato pontual e incorpora a possibilidade de aprendizagem posterior.

A racionalidade do processo depende, portanto, das condições criadas para ampliar a interpretação do problema. Informações confiáveis, comparação de alternativas, participação de outros agentes e avaliação dos resultados podem reduzir certas limitações, embora não eliminem a incerteza. Os sistemas de informação e os controles gerenciais integram esse conjunto de condições.

Informações Formais e Sistemas de Controle Gerencial

Informações gerenciais formais são registros organizados segundo critérios previamente estabelecidos e destinados ao acompanhamento das operações, dos recursos e dos resultados. Demonstrativos contábeis, orçamentos, controles de custos, indicadores financeiros, relatórios de vendas e medidas de produtividade transformam acontecimentos dispersos em referências passíveis de comparação.

O valor decisório dessas informações não reside em sua existência documental, mas em sua confiabilidade, atualidade, pertinência e inteligibilidade. Um indicador desatualizado ou desconectado do problema pode oferecer uma aparência de objetividade sem ampliar a compreensão da situação. A formalização adquire função gerencial quando os dados são relacionados aos objetivos, às responsabilidades e às alternativas existentes.

Malmi e Brown (2008) propõem que os sistemas de controle sejam compreendidos como um conjunto formado por planejamento, medidas de desempenho, recompensas, estruturas administrativas e elementos culturais. Essa concepção impede que controles sejam reduzidos a planilhas ou relatórios financeiros isolados. As informações integram uma estrutura mais ampla, na qual metas, responsabilidades, acompanhamento e comportamento organizacional se influenciam mutuamente.

Chenhall (2003) acrescenta que a configuração dos controles depende do contexto. Estratégia, tecnologia, estrutura, ambiente e características organizacionais interferem na escolha dos instrumentos e na utilização dos dados. Não existe, sob essa perspectiva, um modelo universal de controle adequado a todas as empresas. A complexidade da ferramenta deve manter correspondência com as necessidades decisórias e com a capacidade organizacional de produzir e interpretar informações.

Essa adequação assume particular importância nas PMEs. Sistemas concebidos para organizações maiores podem exigir recursos técnicos, profissionais e informacionais incompatíveis com estruturas administrativas reduzidas. Em sentido oposto, controles excessivamente informais podem aumentar a dependência de memória, impressões recentes e registros fragmentados. A proporcionalidade entre instrumento, finalidade e capacidade de uso torna-se mais relevante do que a sofisticação tecnológica.

Estudos sobre PMEs indicam que a utilização das informações depende tanto da percepção de relevância dos controles quanto da credibilidade atribuída às fontes formais e informais (Curado; Jesus; Bontis, 2022; Karimian; Noruzi; Nazari, 2022). Assim, documentos internos, relatórios, especialistas, colegas e conhecimentos pessoais podem participar de uma mesma escolha.

Essa coexistência indica que formalização e informalidade não formam categorias totalmente excludentes. Informações documentadas oferecem parâmetros comparáveis, mas sua interpretação requer conhecimento sobre operações, contratos, clientes e mercado. As fontes informais podem acrescentar elementos contextuais, embora também estejam sujeitas a confiança

indevida, memória seletiva e influência das relações pessoais.

O sistema de controle gerencial reduz a dispersão das informações e cria referências para examinar escolhas. Também permite confrontar interpretações com registros verificáveis. Seu papel não consiste em retirar do gestor a responsabilidade de decidir, mas em oferecer fundamentos que possam ser avaliados depois da decisão.

Experiência, Intuição e Fatores Comportamentais

A experiência profissional constitui um repertório formado pela exposição continuada a problemas, decisões e consequências. Parte desse conhecimento pode ser formalizada em procedimentos e critérios. Outra parcela permanece tácita, associada ao reconhecimento de padrões que o gestor nem sempre consegue explicar de maneira detalhada.

Dane e Pratt (2007) compreendem a intuição como julgamento decorrente de associações rápidas, não conscientes e dotadas de conteúdo afetivo. Sob essa concepção, intuição não equivale a escolha aleatória. Ela pode resultar do conhecimento acumulado em determinado domínio, embora sua qualidade dependa da experiência do decisor e das características da situação analisada.

Kahneman e Klein (2009) estabelecem condições para distinguir intuição especializada de confiança subjetiva. Julgamentos intuitivos tendem a apresentar maior confiabilidade quando o ambiente possui regularidades reconhecíveis e oferece retorno claro sobre decisões anteriores. A repetição, nesses contextos, permite associar sinais a consequências e formar conhecimento aplicável a problemas semelhantes.

Quando o ambiente é instável ou oferece retorno tardio e ambíguo, a experiência pode produzir segurança sem precisão equivalente. Mudanças tecnológicas, alterações no comportamento dos consumidores e situações econômicas incomuns reduzem a correspondência entre padrões anteriores e problemas atuais. A trajetória profissional continua oferecendo referências, mas essas referências precisam ser confrontadas com novas informações.

A experiência apresenta, desse modo, uma condição ambivalente. Pode favorecer a identificação rápida de riscos e aspectos não capturados pelos indicadores. Também pode conservar práticas formadas em circunstâncias que deixaram de existir. A análise crítica não exige rejeitar o conhecimento acumulado, mas examinar se as condições que o tornaram válido permanecem presentes.

Tversky e Kahneman (1974) demonstram que julgamentos sob incerteza recorrem frequentemente a heurísticas. Representatividade, disponibilidade e ancoragem reduzem a complexidade das avaliações, mas podem gerar erros recorrentes. Acontecimentos recentes podem receber peso excessivo; valores iniciais podem se tornar referências inadequadas; situações novas podem ser avaliadas por semelhança superficial com experiências anteriores.

Nas decisões empresariais, heurísticas e emoções podem combinar-se a valores, relações de confiança, receio de perdas e expectativas sociais. Estudos realizados com gestores de pequenas empresas associam esses elementos à avaliação de riscos e alternativas, afastando a imagem do decisor como agente integralmente neutro (Oliveira; Jones, 2021; Benayad; Aasri, 2023).

Fatores comportamentais não anulam a racionalidade, mas interferem na seleção, na interpretação e no peso atribuído às informações. O gestor pode procurar dados que confirmem uma preferência anterior, ignorar sinais contrários ou atribuir maior credibilidade a pessoas próximas. A presença de controles formais reduz parte dessa exposição, desde que os próprios dados também possam ser questionados.

A decisão não deve, portanto, ser dividida rigidamente entre razão e emoção. Informações objetivas são interpretadas por sujeitos que possuem memória, expectativas, valores e interesses. A questão organizacional consiste em criar procedimentos capazes de aproveitar o conhecimento acumulado e, simultaneamente, submeter julgamentos intuitivos à comparação com dados e perspectivas diferentes.

Integração entre Dados e Julgamento Gerencial

Dados e experiência desempenham funções distintas no processo decisório. Registros formais ampliam a comparação entre alternativas, enquanto o conhecimento acumulado permite interpretar particularidades que nem sempre são representadas pelos indicadores. Integrar essas fontes significa confrontá-las segundo o problema analisado, e não utilizar uma delas para confirmar preferências previamente definidas.

A coexistência de informações formais e conhecimento tácito, por si só, não caracteriza integração. Para que produzam uma base decisória examinável, precisam ser relacionadas por critérios explícitos, participação de pessoas com conhecimentos pertinentes e acompanhamento das consequências da escolha. A formalização contribui quando torna premissas e justificativas

verificáveis; a experiência contribui quando oferece contexto e permanece aberta à revisão.

Em organizações de portes distintos, Korherr *et al.* (2022) descrevem combinações entre análise, intuição e liderança, enquanto Szukits e Móricz (2024) relacionam decisões orientadas por dados à qualidade percebida das informações, ao apoio gerencial e às práticas analíticas. Esses estudos são utilizados como apoio conceitual e não como evidência diretamente generalizável às PMEs.

Nas empresas de menor porte, a integração precisa considerar restrições de recursos, concentração de autoridade e diferentes níveis de formalização. O desafio consiste em adotar controles proporcionais às necessidades da organização, preservar o conhecimento contextual e criar oportunidades para que interpretações sejam discutidas e confrontadas com registros confiáveis.

Esse enquadramento teórico orienta a análise do corpus sem antecipar a resposta ao problema de pesquisa. A existência, as formas e os limites da articulação entre informações, experiência e fatores comportamentais são examinados a seguir, à luz dos estudos selecionados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 12 estudos selecionados revelou que a tomada de decisão nas pequenas e médias empresas não se organiza por uma fonte exclusiva de conhecimento. Informações contábeis, controles gerenciais, sistemas digitais, experiência profissional e fatores comportamentais participam do processo com intensidades distintas, conforme a natureza da decisão, os recursos disponíveis e o contexto organizacional.

A diversidade metodológica do corpus permite confrontar resultados provenientes de estudos de caso, levantamentos quantitativos, pesquisas qualitativas e investigações de métodos mistos. Essa composição amplia as perspectivas de análise, embora não autorize comparações estatísticas diretas nem relações causais generalizáveis. Os resultados foram organizados em três eixos interpretativos, correspondentes às informações formais, aos componentes experienciais e comportamentais e às condições de integração entre dados e julgamento gerencial.

Informações Formais e Controles Gerenciais

Os estudos convergem quanto à contribuição das informações formais para tornar a

situação empresarial mais identificável, comparável e documentada. Essa contribuição não decorre da presença isolada de planilhas, relatórios ou sistemas, mas da correspondência entre a informação produzida e o problema submetido à decisão.

Silva, Carvalho e Carvalho (2025) demonstraram essa função ao aplicarem uma ferramenta de controle financeiro em uma microempresa varejista. O índice de liquidez corrente de 1,07 poderia sugerir capacidade de pagamento próxima ao equilíbrio, enquanto a liquidez seca de 0,47 revelou dependência dos estoques. A comparação entre os indicadores forneceu uma interpretação mais precisa da condição financeira do empreendimento do que aquela obtida pela observação isolada dos saldos disponíveis.

O estudo representa uma aplicação restrita e não permite afirmar que a ferramenta produza melhoria financeira ou reduza o risco de encerramento da empresa. Seu resultado demonstra, entretanto, que a formalização dos registros pode revelar relações econômicas pouco perceptíveis na administração cotidiana.

Essa possibilidade encontra um obstáculo prático no grau irregular de utilização dos instrumentos de controle. Entre as 23 empresas examinadas por Assis, Lazarotto e Bosa (2024), 43,5% não utilizavam método de custeio identificado, ao passo que 39,1% adotavam o custeio variável. Embora 56,5% empregassem os custos como referência na formação de preços, parte das organizações não possuía um procedimento estruturado para apurá-los. A distância entre reconhecer a importância dos custos e produzir informações confiáveis sobre eles restringe a capacidade de utilizar esse conhecimento nas decisões comerciais.

Os levantamentos internacionais oferecem resultados compatíveis, ainda que desenvolvidos em contextos diferentes. Curado, Jesus e Bontis (2022), em pesquisa com 414 gestores de pequenas e médias empresas portuguesas, identificaram relações positivas entre elementos dos sistemas de controle gerencial e dimensões organizacionais percebidas pelos participantes. Roffia e Dabić (2024), ao analisarem 143 empresas italianas, encontraram associações entre práticas orçamentárias, planejamento de continuidade, recursos financeiros e resiliência organizacional.

Esses resultados associam controles gerenciais à capacidade de acompanhamento e preparação organizacional, mas não comprovam que sua adoção produza decisões superiores. Os desenhos transversais e o emprego de respostas autodeclaradas registram relações observadas em determinado momento, sem acompanhar a formação da decisão e seus efeitos posteriores.

O conjunto dos achados permite compreender os controles formais como recursos de

visibilidade e rastreabilidade. Sua contribuição depende da qualidade dos registros, da pertinência dos indicadores e da competência interpretativa dos gestores. Quando essas condições não estão presentes, o instrumento pode existir formalmente sem modificar a lógica pela qual as escolhas são realizadas.

Experiência, Intuição e Fatores Comportamentais

A utilização de informações formais não elimina a presença da experiência, da intuição e das disposições comportamentais. Esses componentes interferem na seleção dos dados considerados relevantes, na percepção dos riscos e na comparação entre alternativas. A decisão empresarial não corresponde, portanto, à aplicação automática de informações disponíveis.

Favretto e Guillande (2018) verificaram que gestores de seis empresas reconheciam a confiabilidade dos sistemas de informação, mas continuavam recorrendo à experiência cotidiana e demonstravam preferência por decisões individuais. Esse resultado permite interpretar que o acesso à informação tecnológica não modifica necessariamente a estrutura decisória. A informação pode ser consultada sem substituir os critérios pessoais consolidados durante a trajetória do gestor.

Oliveira e Jones (2021) ampliam essa interpretação ao identificarem crenças, valores familiares, receio de perdas e busca de aprovação social nas decisões de proprietários de padarias. Embora a amostra de cinco participantes não permita estimar a frequência desses fatores, o estudo mostra que decisões empresariais também são construídas por referências culturais, afetivas e relacionais.

Em uma perspectiva quantitativa, Benayad e Aasri (2023) encontraram relações entre decisões de investimento e fatores como otimismo, aversão ao risco, imitação e intuição entre 133 gestores marroquinos. O excesso de confiança não apresentou o mesmo comportamento no modelo analisado. Essa diferença impede que vieses distintos sejam reunidos como se produzissem efeitos uniformes. Sua influência varia conforme a decisão examinada, o ambiente empresarial e as condições de mensuração.

A experiência também assume funções diferentes diante de alterações ambientais. Boers e Brozović (2025) observaram que gestores do varejo sueco recorreram com maior frequência à intuição nos momentos iniciais da pandemia. Com o acúmulo de aprendizado, parte das respostas foi formalizada e incorporada às rotinas. O resultado sugere que intuição e padronização podem

integrar fases distintas do mesmo processo, em vez de constituírem modelos excludentes de gestão.

O conjunto desses achados situa a experiência como recurso decisório condicionado ao contexto: sua contribuição varia conforme a estabilidade do ambiente e a existência de retorno sobre as escolhas anteriores, condições já discutidas a partir de Kahneman e Klein (2009). Nos estudos analisados, esse condicionamento se manifesta na convivência entre confiança nos sistemas e primazia do julgamento pessoal, bem como na alternância entre intuição e formalização observada em contexto de crise.

Integração entre Dados e Julgamento Gerencial

A principal convergência do corpus está na impossibilidade de separar integralmente informações formais e interpretação humana. Dados não formulam escolhas por conta própria, enquanto a experiência perde capacidade explicativa quando não pode ser confrontada com registros e resultados.

Karimian, Noruzi e Nazari (2022), ao pesquisarem 124 pequenas e médias empresas industriais iranianas, identificaram maior utilização de fontes informais do que de fontes formais. Conhecimento pessoal, experiência, especialistas e colegas figuraram entre as referências mais consultadas. Entre as fontes formais, predominavam as informações internas. O resultado demonstra que a decisão é alimentada por diferentes canais, cuja relevância depende da confiança atribuída à origem da informação.

Frogeri *et al.* (2021) encontraram configuração semelhante nas decisões relacionadas à tecnologia da informação. Mesmo diante de recursos de inteligência de negócios, a experiência e a percepção do proprietário-gestor permaneciam influentes. Quando profissionais especializados possuíam participação reduzida, surgia a possibilidade de desalinhamento entre necessidades empresariais e recursos tecnológicos. A questão não reside, portanto, na quantidade de dados disponíveis, mas na distribuição da autoridade para interpretá-los e questioná-los.

A dimensão processual foi identificada por Van Wyk (2023), cujo estudo reuniu análise das razões da decisão, utilização de informações financeiras e não financeiras, comparação de alternativas, comunicação da escolha e revisão dos resultados. Nessa perspectiva, decidir não corresponde a um ato pontual. O processo compreende a preparação da escolha e o acompanhamento de suas consequências.

Kling, Haugk e Gebauer (2025) acrescentam que a orientação por dados depende do desenvolvimento gradual de competências analíticas e de sua incorporação às rotinas organizacionais. Mesmo em empresas com maior capacidade de análise, o conhecimento tácito e a interpretação dos profissionais permanecem presentes. A digitalização altera os recursos empregados, mas não transfere aos sistemas a responsabilidade pela decisão.

A comparação entre os estudos permitiu sistematizar cinco dimensões recorrentes no processo decisório, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2. Dimensões do processo decisório identificadas no corpus

Dimensão	Componentes identificados	Limitações decisórias identificadas	Condições de integração
Informacional	Confiabilidade, atualização, relevância e combinação de indicadores financeiros e não financeiros	Registros incompletos, dados desatualizados e indicadores inadequados	Conferência das fontes, comparação de indicadores e verificação da atualidade dos registros
Interpretativa	Experiência profissional, conhecimento tácito e intuição	Repetição de padrões anteriores e confiança sem validação	Confronto entre julgamento, dados disponíveis e cenários alternativos
Comportamental	Crenças, valores, otimismo, aversão ao risco, imitação e influências sociais	Seleção parcial das informações e confirmação das expectativas anteriores	Registro das justificativas, e consideração de perspectivas de distintas e revisão das premissas
Organizacional	Distribuição de responsabilidades, participação técnica, comunicação e práticas de compartilhamento das informações	Concentração decisória e baixa participação de profissionais especializados	Definição de papéis, discussão compartilhada e explicitação dos critérios
Aprendizagem	Monitoramento, retorno sobre resultados e incorporação do conhecimento adquirido	Repetição de erros e perda da memória organizacional	Acompanhamento dos efeitos e revisão periódica dos critérios decisórios

Fonte: elaborado pelo autor com base no corpus da pesquisa (2026).

O quadro constitui uma síntese interpretativa dos achados e não um método prescritivo. As dimensões podem assumir configurações distintas conforme o setor, o porte, a estrutura administrativa e o grau de incerteza envolvido em cada decisão.

Em resposta ao problema de pesquisa, os estudos indicam que informações formais, experiência e fatores comportamentais se articulam por meio da interpretação, da distribuição de responsabilidades e da revisão dos resultados. Essa articulação não ocorre espontaneamente. Sistemas podem ser subutilizados, experiências podem permanecer sem verificação e fatores comportamentais podem orientar a escolha sem que sua influência seja reconhecida.

A estruturação do processo decisório não exige a eliminação do conhecimento prático em favor de sistemas formais. Requer que dados, pressupostos e julgamentos possam ser

confrontados, documentados e revistos. Essa conclusão encontra respaldo convergente no corpus, mas deve ser interpretada dentro dos limites metodológicos da revisão. A presença de amostras locais, estudos transversais, respostas autodeclaradas e diferentes medidas de resultado impede afirmar uma relação causal universal entre integração informacional e desempenho empresarial.

Os achados sustentam, portanto, uma relação contextual de complementaridade. Informações formais ampliam a visibilidade das condições empresariais, a experiência permite interpretar situações que escapam aos indicadores e os fatores comportamentais influenciam a forma como riscos e alternativas são percebidos. A qualidade do processo depende da capacidade organizacional de submeter esses componentes à verificação, à participação técnica e ao aprendizado posterior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como informações gerenciais formais, experiência profissional e fatores comportamentais se articulam na tomada de decisão das pequenas e médias empresas. A revisão integrativa indicou que esses componentes participam do processo com intensidades distintas, conforme a natureza da escolha, a estrutura organizacional, os recursos informacionais disponíveis e o grau de incerteza enfrentado pelos gestores.

Em resposta ao problema de pesquisa, a síntese indica que a articulação ocorre por meio da interpretação dos dados, da participação dos profissionais envolvidos e da avaliação dos resultados. Informações financeiras, contábeis e operacionais oferecem referências verificáveis, enquanto a experiência permite interpretar situações que não estão integralmente representadas pelos indicadores. Crenças, valores e percepções de risco interferem tanto na seleção das informações quanto na comparação das alternativas. A proposição orientadora encontrou respaldo no corpus analisado, embora a articulação identificada deva ser compreendida como relação contextual, e não causal ou universal.

Os resultados também mostraram que a existência de controles e sistemas não assegura sua incorporação às decisões. Registros incompletos, indicadores inadequados e concentração da autoridade no proprietário-gestor podem reduzir o aproveitamento das informações disponíveis. De modo semelhante, a experiência acumulada pode favorecer o reconhecimento de situações recorrentes, mas também reproduzir critérios formados em condições que já se modificaram. A consistência da decisão depende, portanto, da possibilidade de confrontar dados, interpretações e

pressupostos.

A contribuição analítica do estudo consiste na organização dos achados em cinco dimensões relacionadas aos aspectos informacionais, interpretativos, comportamentais, organizacionais e de aprendizagem. Essa sistematização permite compreender que o processo decisório ultrapassa a escolha entre informação formal e percepção pessoal. Embora não constitua um modelo validado, a síntese identifica condições que interferem na produção, na interpretação e na revisão das decisões empresariais.

As conclusões devem ser interpretadas considerando as limitações da literatura selecionada e do percurso de busca. Parte dos estudos utilizou amostras locais, desenhos transversais e respostas autodeclaradas, além de apresentar diferenças entre países, setores, métodos e resultados investigados. A estratégia de busca teve caráter não exaustivo, com 56 registros não avaliados na busca inicial em português, e a etapa internacional não produziu relatório quantitativo consolidado de recuperação e exclusão. A triagem e a codificação foram conduzidas por um único avaliador, sem verificação independente. Essas condições restringem a diversidade do corpus e impedem estabelecer relações causais universais. Pesquisas futuras poderão acompanhar decisões ao longo do tempo, comparar organizações de diferentes setores e examinar os efeitos da participação técnica, das práticas de compartilhamento e questionamento das informações e dos mecanismos de revisão.

Conclui-se que a estruturação da tomada de decisão em pequenas e médias empresas não depende da substituição da experiência por sistemas formais. Ela está associada à capacidade de produzir informações confiáveis, reconhecer a influência dos julgamentos humanos, distribuir responsabilidades e aprender com os efeitos das escolhas realizadas. Quando submetidos ao confronto e à revisão, dados e experiência deixam de representar critérios concorrentes e passam a compor um processo decisório organizacionalmente explicável e passível de aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Adriana Silveira de; LAZAROTTO, Elizabete Casagrande; BOSA, Igor. Contabilidade de custos como ferramenta estratégica para tomada de decisão em micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 44., 2024, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: ABEPRO, 2024. DOI: 10.14488/ENEGEP2024_TN_ST_417_2052_48302. Disponível em: https://doi.org/10.14488/ENEGEP2024_TN_ST_417_2052_48302. Acesso em: 1 ago. 2026.

BENAYAD, Khaoula; AASRI, Mohammed Rachid. Behavioral biases and investment

decisions of SMEs managers: empirical analysis within the Moroccan context. **International Journal of Financial Studies**, v. 11, n. 4, art. 120, 2023. DOI: 10.3390/ijfs11040120. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijfs11040120>. Acesso em: 1 ago. 2026.

BOERS, Börje; BROZOVIĆ, Danilo. Intuitive decision making in times of crisis: results from a study of resilience in Swedish small and medium-sized enterprises (SMEs). **Management Revue**, v. 36, n. 3, art. 46833, 2025. DOI: 10.31083/MRev46833. Disponível em: <https://doi.org/10.31083/MRev46833>. Acesso em: 1 ago. 2026.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127–168, 2003. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7). Acesso em: 1 ago. 2026.

CURADO, Carla; JESUS, Maria Miguel; BONTIS, Nick. SMEs managers' perceptions of MCS: a mixed methods approach. **Journal of Small Business Strategy**, v. 32, n. 4, p. 30–47, 2022. DOI: 10.53703/001c.37758. Disponível em: <https://doi.org/10.53703/001c.37758>. Acesso em: 1 ago. 2026.

DANE, Erik; PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 33–54, 2007. DOI: 10.5465/amr.2007.23463682. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>. Acesso em: 1 ago. 2026.

FAVRETTO, Jacir; GUILLANDE, Graziela. Sistemas de informação e o processo de tomada de decisão: estudo nas pequenas e médias empresas da cidade de Chapecó. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 3, n. 2, p. 4–14, 2018. DOI: 10.48075/gdemrevista.v3i2.17131. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/gdemrevista.v3i2.17131>. Acesso em: 1 ago. 2026.

FROGERI, Rodrigo Franklin; PARDINI, Daniel Jardim; CARDOSO, Ana Maria Pereira; PORTUGAL JÚNIOR, Pedro dos Santos. Arquétipos de decisão na governança de tecnologia da informação: reflexões em pequenas e médias empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 2, art. e1912, 2021. DOI: 10.14211/regepe.e1912. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.e1912>. Acesso em: 1 ago. 2026.

KAHNEMAN, Daniel; KLEIN, Gary. Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. **American Psychologist**, v. 64, n. 6, p. 515–526, 2009. DOI: 10.1037/a0016755. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0016755>. Acesso em: 1 ago. 2026.

KARIMIAN, Pegah; NORUZI, Alireza; NAZARI, Mahdiah. Preference analysis of formal and informal information sources in decision making of managers in SMEs. **Informology**, v. 1, n. 1, p. 85–102, 2022. Disponível em: <https://eprints.rclis.org/43589/>. Acesso em: 1 ago. 2026.

KLING, Nico; HAUGK, Sebastian; GEBAUER, Heiko. Towards a data-driven organisation: making data a strategic knowledge asset in SMEs. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 16, n. 6, p. 18424–18442, 2025. DOI: 10.1007/s13132-025-02631-x. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02631-x>. Acesso em: 1 ago. 2026.

KORHERR, Philipp; KANBACH, Dominik K.; KRAUS, Sascha; MIKALEF, Patrick. From intuitive to data-driven decision-making in digital transformation: a framework of prevalent managerial archetypes. **Digital Business**, v. 2, n. 2, art. 100045, 2022. DOI: 10.1016/j.digbus.2022.100045. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100045>. Acesso em: 1 ago. 2026.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287–300, 2008. DOI: 10.1016/j.mar.2008.09.003. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>. Acesso em: 1 ago. 2026.

OLIVEIRA, Brenda Pereira de; JONES, Graciela Dias Coelho. Influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão de gestores de empresas de pequeno porte. **REMIPE: Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 7, n. 1, p. 175–195, 2021. DOI: 10.21574/remipe.v7i1.300. Disponível em: <https://doi.org/10.21574/remipe.v7i1.300>. Acesso em: 1 ago. 2026.

ROFFIA, Paolo; DABIĆ, Marina. The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs. **Review of Managerial Science**, v. 18, n. 5, p. 1353–1375, 2024. DOI: 10.1007/s11846-023-00657-6. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00657-6>. Acesso em: 1 ago. 2026.

SILVA, Fabrício Martins Carvalho da; CARVALHO, João Francisco Sarno; CARVALHO, Wallace da Silva. Tomada de decisão e finanças: aplicação de uma ferramenta de controle financeiro em uma microempresa varejista. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 10, n. 1, p. 85–103, 2025. Disponível em: <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/865>. Acesso em: 1 ago. 2026.

SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99–118, 1955. DOI: 10.2307/1884852. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1884852>. Acesso em: 1 ago. 2026.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333–339, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>. Acesso em: 1 ago. 2026.

SZUKITS, Ágnes; MÓRICZ, Péter. Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts. **Review of Managerial Science**, v. 18, n. 10, p. 2849–2887, 2024. DOI: 10.1007/s11846-023-00694-1. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00694-1>. Acesso em: 1 ago. 2026.

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005. DOI: 10.1177/1534484305278283. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>. Acesso em: 1 ago. 2026.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124–1131, 1974. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.

Disponível em: <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>. Acesso em: 1 ago. 2026.

VAN WYK, Ireze. Strategic decision-making in small and medium enterprises in South Africa. **The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management**, v. 15, n. 1, art. a684, 2023. DOI: 10.4102/sajesbm.v15i1.684. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v15i1.684>. Acesso em: 1 ago. 2026.