

AS DECISÕES DE UM GESTOR NA CONSOLIDAÇÃO DE UMA HOLDING: UMA ANÁLISE À LUZ DOS MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

THE DECISIONS OF A MANAGER IN THE CONSOLIDATION OF A HOLDING: AN ANALYSIS IN THE LIGHT OF DECISION MAKING MODELS

ÁREA TEMÁTICA: Estratégias Organizacionais

Roberto Fabiano Fernandes, Faculdade Cesusc, Brasil, roberto.fernandes@faculdadecesusc.edu.br

Mariana Grillo Paladini, Faculdade Cesusc, Brasil, marianah_grillo@hotmail.com

Fernando Ramos Lengler, Faculdade Cesusc, Brasil, fernando.lengler@cesusc.edu.br

Wallace da Silva Pereira, Faculdade Cesusc, Brasil, wallace.pereira@faculdadecesusc.edu.br

Resumo

O processo decisório é indispensável para os gestores e responsáveis por organizações, já que se faz necessário tomar decisões certas sobre os recursos, operações, fornecedores, colaboradores e clientes. Neste contexto, o objetivo da pesquisa é apresentar, a partir de exemplos reais, quais os tipos de tomada de decisão o gestor da empresa realizou para a construção do negócio e sucesso da empresa, ao longo de sua consolidação, confrontando com os achados teóricos. Desta forma, vindo a mostrar as consequências dessas decisões com o intuito de apresentar a importância de um processo decisório para o sucesso de uma empresa. Sendo assim, para o alcance deste objetivo, serão coletadas informações através de pesquisa documental, levantamento de dados secundários e realização de entrevistas semiestruturadas com o principal gestor da empresa. As análises serão baseadas no método de análise de conteúdo e a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva com abordagem qualitativa. Ao final, foram encontrados as vertentes teóricas e modelos que embasaram as principais tomadas de decisão realizadas na consolidação da empresa em questão.

Palavras-chave: Tomada de Decisão, Processo Decisório, Estratégia, Gestão.

Abstract

The decision making process is indispensable for managers and those responsible for organizations, since it is necessary to make accurate decisions about resources, operations, suppliers, employees and customers. In this context, the objective of the research is to present, based on real examples, what types of decision making the manager of the company has made for the construction of the business and the success of the company, throughout its consolidation, confronting the theoretical findings. In this way, he shows the consequences of these decisions in order to present the importance of a decision process for the success of a company. Thus, to achieve this goal, information will be collected through documentary research, secondary data survey and conducting semi-structured interviews with the main manager of the company. The analyses will be based on the content analysis method and the research is characterized as exploratory and descriptive with qualitative approach. At the end, it were found the theoretical aspects and models that based the main decisions taken on the consolidation of the company in question.

Keywords: Decision Making, Decision Making Process, Strategy, Management.

1. INTRODUÇÃO

Um *holding* se caracteriza por ser uma empresa que possui participação majoritária nas ações de uma ou mais empresas, ou seja, possui a maioria das ações de outras empresas, além de exercer influência sobre elas. Tem a finalidade de manter ações de outras empresas, assim controlando-as. Ao pensar em uma holding, o empresário pensa em grupos societários e proteção patrimonial. Em resumo, é uma ferramenta administrativa (LODI; LODI, 2011). O presente trabalho tem a intenção de apresentar as decisões do dono de uma holding de construção civil, mostrando e analisando suas atitudes em relação a questões que influenciaram o caminho dessa empresa até os dias atuais.

Uma empresa só sobrevive se obter lucros e para isso precisa tomar decisões certas sobre seus recursos, operações, fornecedores, colaboradores e clientes. Sendo assim o processo decisório torna-se indispensável para os responsáveis pelas organizações. Administrar empresas é tomar decisões e as decisões que vem de cima impactam diretamente a sobrevivência da empresa e a as pessoas que estão em torno dela (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Sendo assim, este artigo visa, através de entrevistas, junto ao principal gestor e tomador de decisões, pesquisa documental e referências bibliográficas, apresentar exemplos reais de decisões tomadas em cima dos principais problemas que apareceram para a empresa, mostrar os impactos que elas geraram na construção histórica da empresa e como serviram de base para seu sucesso e consolidação. As decisões são com certeza o que alavanca os negócios, por isso a importância de conhecer sua relevância e como elas podem definir a vida de uma empresa.

Dessa forma, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os modelos de tomada de decisão foram abordados e suas consequências na construção e consolidação da empresa foco de estudo?**

Como objetivo geral, esta pesquisa **identificar os tipos de tomada de decisão que o gestor da empresa realizou para a construção do negócio e sucesso da empresa foco do estudo.**

Justifica-se entender, com base na história de uma empresa de construção civil de sucesso, as consequências que as decisões tomadas podem trazer, juntamente com os motivos que levaram a escolha de tais decisões. Esta apresentação se mostra relevante para o entendimento da importância do processo decisório, uma vez que o mercado possui altos e baixos, está mais exigente e competitivo, exigindo das organizações estratégias certas para se manterem no mercado. Então, a tomada de decisão é um assunto de extrema importância. Como Maximiano (2011, p. 17) disse, “tomar decisões é a essência do trabalho de administrar”. Sendo assim, o processo decisório se mostra relevante dentro do contexto da administração.

Apresentando as decisões que foram tomadas para determinados problemas, fazendo uma simples empresa se tornar uma holding, o trabalho irá fazer o cruzamento destas decisões com as teorias e modelos apresentados, servindo, assim, de subsídio para futuras decisões em futuras empresas. Apresentando exemplos reais de tomadas de decisões que definiram o curso de uma empresa, esta pesquisa dá a oportunidade de mostrar como foram feitas estas decisões, tendo alta relevância dentro da administração. Além do mais, nos últimos anos o processo decisório despertou atenção e começou a ser mais explorado, pelo fato de abordar aspectos importantes de liderança e desempenho organizacional. Neste contexto, apresentar exemplos reais de tomadas de decisões que levaram a ascensão de uma empresa e ligá-los a assuntos do campo de administração é extremamente viável para futuros empreendedores, visto que são as decisões que definem seu sucesso ou fracasso.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA FOCO DO ESTUDO

Fundada no ano de 1982 em Florianópolis, Santa Catarina, a empresa em questão atua no ramo de construção civil. A ideia da abertura de uma empresa estava nos planos do então dono desde sua adolescência, época que passou juntando capital suficiente para, posteriormente, dar início ao seu planejamento. O ano da fundação foi um ano no qual muitas empresas estavam fechando,

pois existia uma grande crise, a inflação estava alta e os bancos não estavam proporcionando financiamento. Neste cenário, o gestor viu a oportunidade de abrir uma empresa nova, com ofertas de estrutura e pagamento inéditos para o público, uma vez que seus concorrentes estavam abandonando o mercado.

Sucessivamente, a empresa foi crescendo, se tornando a maior empresa de construção civil em Santa Catarina em 1989, posto que permanece até os dias atuais e atingindo a posição de holding em 1991, ano em que também se inseriu no mercado hoteleiro.

Ao longo do tempo, a empresa foi se inserindo em mercados como: Itajaí, Joinville, Curitiba, Campo Grande e Ribeirão Preto e se tornando uma empresa de grande porte.

A empresa em questão possui várias outras como suas subsidiárias, como sendo suas empresas-filhas e obtendo os lucros de suas atividades, sendo assim uma holding.

As atividades que abrangem estas empresas são a construção de prédios comerciais, residenciais e hotéis, distribuídos nas várias cidades citadas anteriormente. Atualmente, possui mais de dois milhões de metros quadrados construídos e sete hotéis e a visão de ser a melhor empresa no segmento imobiliário, desenvolvendo, construindo e financiando empreendimentos de qualidade superior, maximizando os benefícios para os investidores, parceiros, clientes, colaboradores e comunidades.

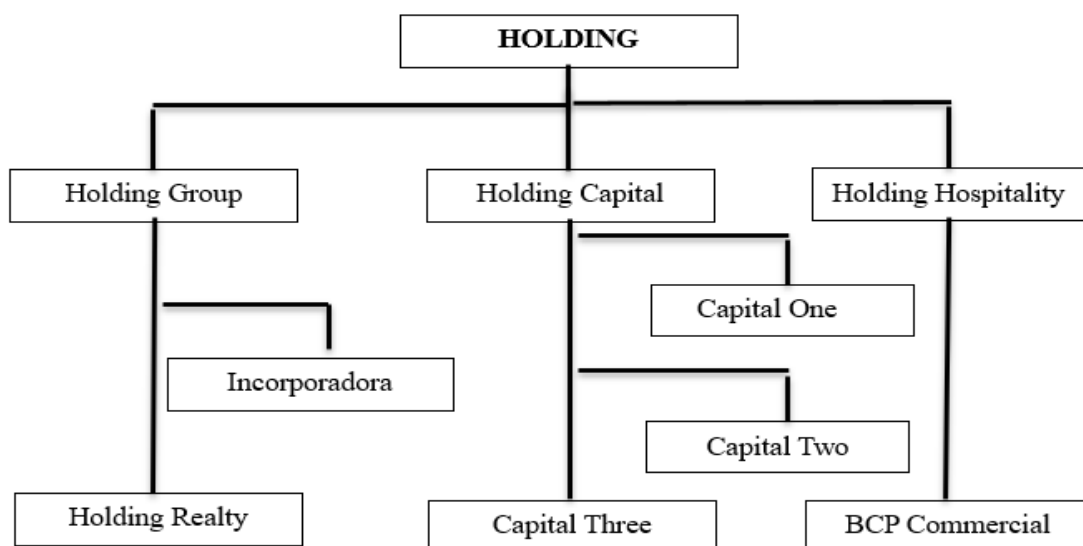


Figura 1 – Estrutura Holding

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados nesse capítulo os referenciais teóricos relativos ao planejamento, estratégia e tomada de decisões. Consiste em mostrar os principais conceitos sobre esses assuntos através de um resumo de discussões de vários autores.

3.1 Planejamento

Planejamento envolve lidar com as incertezas do futuro, ainda mais dentro de um mundo cada vez mais instável e competitivo. Não basta uma boa disposição para concretizar uma situação desejada. É necessário elaborar planos, definir caminhos e ações a serem feitas para viabilizar

esse desejo. O planejamento vai definir onde a empresa ou indivíduo quer chegar em um determinado prazo de tempo, o que deve ser feito para tanto, como será feito e em que ordem. Sendo assim, ele permite uma visão organizada do curso a ser seguido, servindo de base para a organização e controle dos seus objetivos, otimizando o processo até a concretização da situação previamente definida (FERNANDES; BELTON, 2005; CHIAVENATO 2014).

Para Chiavenato (2014) e Certo et al. (2015) o planejamento é desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, usando mais efetivamente os recursos da empresa para poder alcançá-la com o mínimo de esforço e custo. Isso envolve uma sequência de atividades que precisam ser organizadas, dirigidas e controladas para possibilitar uma tomada de decisão mais efetiva.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 1999, p. 34).

Nesse contexto, percebe-se que o planejamento tende a diminuir a incerteza em relação ao futuro, possibilitando uma melhor visão dos desafios e, conseqüentemente, uma tomada de decisão mais certa, aumentando a probabilidade do alcance dos objetivos desejados.

Em resumo, o planejamento requer componentes essenciais para sua implementação efetiva, como mostra McClelland e King (1975) na figura a seguir.

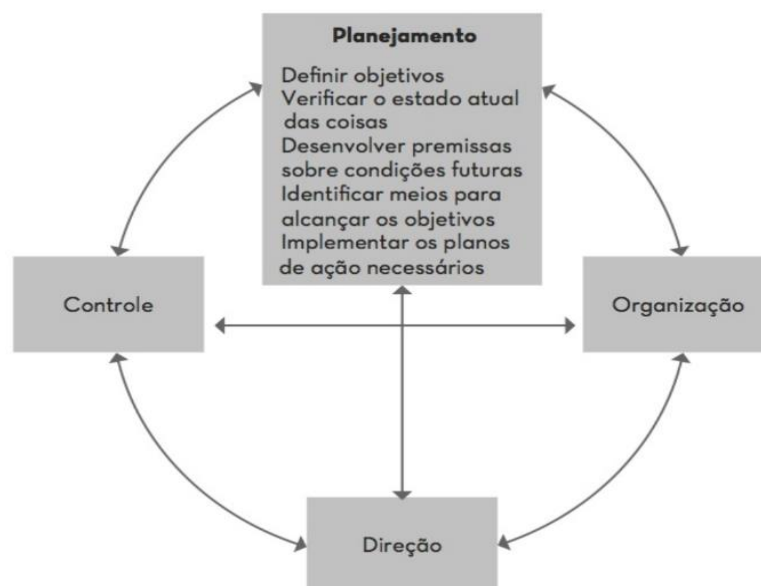


Figura 2 – Planejamento dentro do processo administrativo

Neste raciocínio, tem-se que algumas funções essenciais da administração (organizar, controlar, dirigir) estão envolvidas no processo do planejamento. Como mencionado, é preciso que as atividades planejadas sejam organizadas, controladas e dirigidas para haver maior possibilidade de um resultado positivo.

Oliveira (1999) colocou que há três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico: se resume a estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. Envolve tanto a criação de objetivos quanto a escolha dos cursos de ação para alcançá-los. Se baseia no longo prazo;
- Planejamento tático: é o processo que busca otimizar determinada área e não a empresa como um todo. Relaciona-se com a correta utilização dos recursos que a empresa possui para a consecução de objetivos e estratégias que foram previamente determinadas. É projetado para o médio prazo;

- c) Planejamento operacional: aborda cada tarefa ou operação isoladamente, tendo o curto prazo como extensão de tempo. Ele operacionaliza os projetos que foram definidos para cada setor, implanta, aplica os recursos estabelecidos previamente e controla.

Percebe-se que para que todas as decisões sejam tomadas, tanto aquelas que envolvem o rumo da empresa quanto aquelas de curto prazo que apenas cuidam de um setor isoladamente, o planejamento se faz essencial para aumentar a probabilidade de sucesso. Entre as vantagens desse processo, está a diminuição de incertezas e improvisações, o direcionamento do foco e esforços para o objetivo e melhor visão e controle do processo a ser feito, facilitando a tomada de decisão e tornando-a mais coerente, eficiente e eficaz (LABES, 2002; OLIVEIRA, 1999).

3.2 Estratégia

Como um meio para se chegar a um fim. A estratégia nunca é um fim em si, mas um caminho. Diz respeito aos métodos e recursos utilizados para se chegar a um objetivo. Estratégia é um conceito amplo, com muitas definições.

Pode-se definir estratégia como sendo um caminho de ações para garantir que a empresa ou o indivíduo alcance um objetivo (CERTO, et al., 2005), um direcionamento de esforços e a forma como fazê-lo (LABES, 2002) ou um meio para se chegar a um fim (BERTON; FERNANDES, 2006). Criar estratégias nada mais é que projetar e selecionar as ações que serão feitas para se chegar à situação desejada (CERTO et al., 2005). A necessidade de decidir estratégias surge posteriormente à conscientização de que existe um problema, se fazendo necessário a construção de um planejamento para decidir o caminho de ações mais viável para atingir o objetivo. Neste contexto, Pereira e Fonseca (1997) colocam que existe um problema quando há um “desvio”, se fazendo necessário a decisão sobre ações a serem seguidas para conter esse desvio.

3.3 Tomada de Decisão

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p.173), “toda decisão é uma opção entre alternativas”. A tomada de decisão é escolher, entre um conjunto de alternativas, uma ação para solucionar um problema ou alavancar uma oportunidade.

Nesse contexto, temos Gomes e Gomes (2014) afirmando que a necessidade de tomar uma decisão surge quando o indivíduo tem mais de uma alternativa para solucionar um problema. Os autores complementam que mesmo que exista apenas uma ação para sanar o problema, existem as alternativas de decidir sobre tomar ou não essa ação. Essa ponderação de escolhas, em uma organização, é feita pensando que o ambiente está cada vez mais complexo, competitivo e instável e tomar decisões se torna uma questão de sobrevivência para as empresas, já que o mercado está exigindo decisões mais rápidas e certeiras. Segundo Chiavenato (2014), a cada instante o gestor se encontra em situações que exigem tomar alguma decisão e para tanto, precisa decidir o que fazer, como fazer, além de quem deve fazer, quando e onde. Este processo serve para estabelecer objetivos, alocar os recursos disponíveis, tirar proveito dos momentos de crise ou resolver problemas que criam um desvio da situação final desejada.

Na vida empresarial moderna, existem as situações previsíveis e as imprevisíveis. Assim, temos as decisões programadas e previsíveis e as decisões não programadas e imprevisíveis (PEREIRA; FONSECA, 1997). As decisões programadas se baseiam nas micro decisões que estão dentro de sua rotina de trabalho, seu dia a dia e são programadas por normas. Elas são menos desgastantes que as imprevisíveis. Os responsáveis por elas, de acordo com Paganotti (2015), geralmente estão nos níveis mais baixos da empresa, uma vez que são situações repetitivas e contém problemas menos complexos com informações já disponíveis.

As decisões não programadas são novas e contam com a habilidade do gestor, uma vez que não existe uma regra definida pois não engloba sua rotina de trabalho. Elas chegam de surpresa e exigem um tempo maior para o conhecimento do fato para assim poder tomar uma

decisão com mais segurança, pois quanto mais preparado o gestor estiver, melhor aproveitados serão os recursos disponíveis (PEREIRA; FONSECA, 1997; LABES, 2002). Este tipo de decisão se concentra no nível mais alto da organização e envolvem maior complexidade, exigindo um tempo maior para a análise da situação e consequente planejamento de ações.

3.3.1. Modelos de tomada de decisão

O processo decisório abrange diferentes modelos de tomada de decisão, cada um usado para uma situação determinada e de acordo com as preferências do gestor, mas todos eles possuem as mesmas características (KWASNICKA, 2012):

- a) atingir objetivos;
- b) formulação de alternativos caminhos de ação;
- c) avaliação dos resultados e escolha do caminho mais adequado;
- d) implementação das estratégias escolhidas para atingir os objetivos.

Neste trabalho o foco estará nos modelos clássico, administrativo, racional e intuitivo, que são importantes para posterior análise das atitudes do gestor diante dos problemas de sua empresa.

3.3.4.1 Modelo Clássico

Baseado no pressuposto de que os gerentes devem tomar decisões que dizem respeito aos melhores interesses da organização e que sejam economicamente sensatas, este modelo descreve como uma decisão deve ser tomada, ajuda os tomadores de decisões a serem mais racionais e “fornece diretrizes de como alcançar um resultado ideal para a organização” (DAFT, 2010, p. 314).

Para Daft (2010, p. 313), as premissas do modelo clássico são:

- a) O tomador de decisão opera para realizar metas que são conhecidas e acordadas. Os problemas são precisamente formulados e definidos.
- b) O tomador de decisão esforça-se por condições de certeza, juntando informações completas. Todas as alternativas e os resultados potenciais de cada uma são calculados.
- c) Os critérios para avaliar as alternativas são conhecidos. O tomador de decisão seleciona a alternativa que maximizará o retorno econômico para a organização.
- d) O tomador de decisão é racional e usa a lógica para atribuir valores, ordenar as preferências, avaliar alternativas e tomar a decisão que maximizará o alcance das metas organizacionais.

Esse modelo ajuda os tomadores de decisões a agir de modo mais racional, visto que muitos confiam somente na intuição para tomar decisões. Porém, percebe-se que há deficiências na abordagem clássica, de acordo com Vecchio (2008). Como será visto no modelo seguinte, não é possível processar todas as informações, bem como calcular todas as alternativas e resultados, sendo assim “[...] os decisores não são dotados da capacidade mental necessária para armazenar e processar todos os dados exigidos para a seleção da melhor alternativas” (VECCHIO, 2008, p. 185).

3.3.4.2 Modelo Administrativo

Esse modelo descreve como os gestores realmente tomam suas decisões, ao invés de mostrar como deveriam ser tomadas. Um ponto desse modelo é a racionalidade limitada, ou seja, a noção de que os tomadores de decisão não operam com a racionalidade perfeita. O modelo administrativo entende que há limitação dos indivíduos quanto ao processamento de todos os aspectos e alternativas pertinentes a um problema, mesmo que eles busquem sempre a melhor solução. As exigências em processar as todas informações, gerar todas as soluções possíveis e escolher uma única melhor solução estão além da capacidade do tomador de decisão. Então ele

escolhe enfrentar as alternativas mais significativas do problema, eliminando as outras (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Além disso, o presente modelo possui as seguintes premissas, de acordo com Daft (2010, p. 317):

- a) Os objetivos da decisão são frequentemente vagos, conflitantes e sofrem falta de consenso entre os gerentes. Os gerentes nem sempre estão cientes dos problemas e oportunidades que existem na organização;
- b) Procedimentos racionais nem sempre são usados, e, quando o são, geralmente são confinados a uma visão simplista do problema, que não captura a complexidade dos acontecimentos reais da organização;
- c) As buscas dos gerentes por alternativas são limitadas por causa das restrições humanas, de informações e de recursos;
- d) A maioria dos gerentes contenta-se com decisões satisfatórias em lugar da solução maximizadora, em parte porque possuem informações limitadas e em parte porque somente tem critérios vagos do que constitui uma solução maximizadora.

Dentro do modelo em questão, o tomador de decisão não busca maximização, ou seja, encontrar a melhor solução. Em vez disso, ele escolhe a alternativa razoavelmente aceitável, que atende a todos os requisitos necessários para uma solução, mesmo não sendo a melhor escolha (VECCHIO, 2008).

3.3.4.3 Modelo Racional

Segundo Paganotti (2015), a racionalidade tem sua base em fatos e modelos lógicos, sem abrir espaço para questões emocionais. As escolhas terão sempre, por trás delas, muita pesquisa, análise de dados, fatos e informações relevantes. Sendo assim, ao pensarmos como um ser racional, para Robbins (2005) estamos tomando decisões para otimizar algo, buscando maximização de valor. Neste modelo, os fatores comportamentais não são levados em conta, uma vez que o primordial é a quantificação para a escolha da melhor alternativa (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Quando usamos o modelo racional, estamos usando nossa razão, como diz Pereira e Fonseca (2009, p.7):

A racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas.

Nesse contexto, as decisões racionais não são baseadas no ‘achismo’. Elas possuem um embasamento, uma estruturação de pensamento na qual permite que o indivíduo chegue a uma conclusão. A abordagem racional pressupõe que o gestor siga um processo, como mostra o Quadro 1.

NR. **PASSOS PARA A TOMADA DE DECISÃO**

1.	Definir o problema
2.	Identificar os critérios para a decisão
3.	Atribuir pesos específicos a cada um desses critérios
4.	Desenvolver alternativas
5.	Avaliar as alternativas
6.	Escolher a melhor alternativa

Quadro 1 – Seis passos do modelo de tomada de decisões racionais

Percebe-se que, como o modelo racional vê a tomada de decisão como um processo lógico com etapas a serem seguidas, essas etapas podem se diferenciar de ordem e quantidade entre os autores que a abordam. De acordo com Graffin e Moorhead (2015), a abordagem racional se baseia em:

- a) Estabelecer metas;
- b) Identificar o problema;
- c) Gerar e avaliar alternativas;
- d) Escolher e implementar a alternativa;
- e) Exercer o controle.

Porém, independente das etapas que há de serem seguidas, o indivíduo nunca poderá tomar decisões com base totalmente na racionalidade, pois ela requer um conhecimento completo das consequências resultantes de cada opção. Todavia, não há conhecimento total do que pode ocorrer no futuro, então nossa imaginação acaba suprimindo esse espaço ocasionando uma limitação da racionalidade, ou seja, há limites sobre o quão racionais as pessoas podem ser (LACOMBE, 2012; PAGANOTTI, 2015; DAFT, 2010), posto que o ser humano não tem condições de levantar todas as alternativas possíveis acerca de uma questão.

Sendo assim, à essas decisões racionais, se acrescentam as experiências, hábitos e emoções. Nesse contexto, a intuição, que será abordada a seguir, mostra-se tão necessária quanto a racionalidade, pelo fato de que ela complementa os aspectos racionais, tendo então que haver um equilíbrio entre os dois modelos. Para Daft (2010), o sujeito precisa equilibrar suas abordagens, considerando tanto a racionalidade quanto a intuição, pois os dois assuntos são importantes componentes na tomada de decisão efetiva. De acordo com Paganotti (2015), eles devem andar juntos para aumentar a possibilidade de sucesso da empresa.

3.3.4.4 Modelo Intuitivo

O presente modelo se mostra tão essencial quanto o anterior, sendo valioso “[...] quando é necessário agir rapidamente e há limitação de informações” (LACOMBE, 2012, p. 203). O gestor deve estar ciente de que forças comportamentais podem afetar a tomada de decisão e que dentro um cenário atual turbulento e acelerado, intuição desempenha papel importante nas decisões. Daft (2010, p. 318) a definiu como “a compreensão imediata de uma situação de decisão, baseada na experiência passada, mas sem um raciocínio consciente”. O autor explica que a intuição se baseia em experiências de anos dos gestores, vivências e práticas pessoais que possibilitaram que ele identifique soluções sem ter que envolver penosos processos lógicos. Essa colocação também é posta por Graffin e Moorhead (2015, p. 223), que falam que o modelo

intuitivo pode “ajudar os gestores a tomarem decisões sem precisar percorrer toda uma sequência racional de etapas”. Um exemplo de uso da intuição se dá nas decisões não programadas vistas anteriormente, nas quais o decisor usa o julgamento, no qual depende de experiências, intuição e *insights*.

A tomada decisão intuitiva não é considerada arbitrária, ao contrário, ela tem fundamentação lógica e segue regras, porém com base no conhecimento tácito e na sensibilidade do indivíduo, sem a necessidade de processos quantitativos. Nesse contexto, à medida que o indivíduo toma mais decisões, o seu repertório de padrões e estratégias se amplia, obtendo-se mais experiências. O modelo em questão é um processo inconsciente gerado por experiências vividas, que para Robbins (2005) não é uma alternativa ao modelo racional, mas sim uma complementação, visto que tanto na racionalidade quanto na intuição, o indivíduo não toma suas decisões baseado inteiramente em um desses modelos. Para Daft (2010), o sujeito precisa equilibrar suas abordagens, considerando tanto a racionalidade quanto a intuição, pois os dois assuntos são importantes componentes na tomada de decisão efetiva. De acordo com Paganotti (2015), eles devem andar juntos para aumentar a possibilidade de sucesso da empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na metodologia, é descrito o processo seguido para a realização da pesquisa. Dessa forma, o capítulo visa apresentar os procedimentos metodológicos usados para o alcance do resultado da pesquisa. De acordo com Vergara (2016, p. 11) “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

4.1 Delineamento da Pesquisa

Uma pesquisa deve ser definida pelos critérios básicos de classificação quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, aplicada e ou intervencionista. No que se refere aos meios ela pode ser pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-facto*, participante, pesquisa-ação e ou estudo de caso (VERGARA, 2007).

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, já que visa buscar, por meio da percepção e motivação do indivíduo formador de estratégias da empresa, as informações sobre suas tomadas de decisões. Conforme Gray (2012), a abordagem qualitativa busca mostrar como e porque as coisas acontecem, incorporando as emoções, expectativas e motivações da pessoa, sem se fazer necessário o uso de ferramentas estatísticas de análise de dados.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, permitindo relatar descritivamente situações e ocorrências para apontar como se manifestam determinados fenômenos. Esse tipo de pesquisa tem a finalidade de descrever o objeto de estudo e seus problemas, apresentando os fatos e fenômenos observados. A pesquisa também é de caráter exploratória, uma vez que busca conhecer com maior profundidade o assunto, possibilita a familiarização do pesquisador com o objeto que está sendo estudado e possui entrevistas com um indivíduo que detém domínio sobre o assunto foco de estudo, permitindo assim uma maior proximidade do pesquisador com o universo que está sendo estudado (PEROVANO, 2016).

Para elaboração do presente trabalho, quanto aos meios, se fez necessária a pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Gray (2012), possibilita conhecer a importância de algumas questões específicas e aprofundadas no assunto central. Sendo assim, é necessária para elaboração de conceitos dos assuntos abordados. Na coleta de dados, a pesquisa utilizou a técnica de entrevistas semiestruturadas, através de relatos do principal gestor da empresa, para buscar informações e entender os acontecimentos específicos e as decisões tomadas na concretização da empresa.

4.2 Identificação do tema

A proposta deste trabalho foi mostrar a história de uma empresa hoje consolidada no mercado, focando nos pontos que foram essenciais para sua ascensão e mostrando como as decisões que foram tomadas definiram seu sucesso. O trabalho realizou um cruzamento destas decisões com as teorias administrativas fundamentadas. Essa pesquisa dá a oportunidade de entender o processo decisório e como ele é essencial para concretização de um negócio.

4.3 Análise dos dados

Na presente pesquisa, os dados foram coletados através de entrevistas presenciais com perguntas semiestruturadas e abertas com o gestor principal da empresa estudada. As respostas foram transcritas e categorizadas em tipos de tomadas de decisão para a complementação do trabalho e cruzamento com os conceitos teóricos apresentados, nos quais foram analisados e elaborados através de bibliografias de diversos autores. Posteriormente, com as categorias, neste estudo chamados de pontos chave, o trabalho desenvolveu uma linha do tempo, ligando eles aos modelos de tomada de decisão existentes e apresentados.

A análise de dados se baseou no método de análise de conteúdo. Segundo Bauer e Gaskell (2000), a análise de conteúdo é um método que analisa um conteúdo, transformado em texto, e serve para reduzir a complexidade do mesmo. Nesse contexto, Perovano (2016) coloca que não há necessidade de transcrever a totalidade dos dados coletados, mas apenas o que for estritamente importante.

O método da análise de conteúdo possibilita interpretações mais profundas a respeito dos dados qualitativos coletados, requerendo tempo e esforço. Há as unidades de análise que são palavras-chaves que o pesquisador encontra quando está analisando os dados (Perovano 2016). De acordo com a similaridade e frequência em que aparecem, essas palavras podem ser separadas em segmentos referentes aos conteúdos aos quais se destinarão.

Nesta pesquisa, a análise de conteúdo possibilitou que fossem categorizados, a partir das entrevistas, apenas os pontos relevantes para o estudo, visto que o entrevistado falou abertamente sobre o histórico da empresa e o conteúdo foi transcrito pelo entrevistador, para posterior análise.

4.4 Limitações da Pesquisa

O estudo ocorre em uma empresa do ramo da construção civil, que tem sua base na cidade de Florianópolis, e conta com um único ator para apresentar as informações da mesma, o qual está inserido no nível estratégico da empresa. A pesquisa se limita a falar apenas das principais tomadas de decisões deste ator, em cima de acontecimentos específicos que definiram a consolidação da empresa no mercado.

5 Apresentação e análise dos dados

Os dados que são apresentados foram coletados através de entrevistas presenciais com o dono da empresa foco de estudo, o qual falou abertamente sobre a cronologia da sua empresa, desde a abertura até os dias atuais. Utilizando a análise de conteúdo e, sendo assim, retirando os principais pontos da entrevista e montando-os de forma clara e objetiva, foram obtidas as decisões que mais se distinguiram na linha de tempo mencionada pelo entrevistado.

O entrevistado obteve conhecimento através de anos de estudo e experiências. A pesquisa traz o comportamento de um gestor autodidata e como suas decisões foram importantes para sua empresa. A partir da entrevista com o gestor, foram transcritas suas falas e destacados os 9 momentos considerados mais relevantes para a consolidação da empresa, como apresentados na figura a seguir:



Figura 3 - Momentos da consolidação da Empresa.

A seguir estão detalhados os momentos que foram relevantes para a consolidação da empresa ao longo de sua história, de acordo com o gestor.

- 1) Momento 1: refere-se a abertura da empresa, em 1982. Essa abertura se deu na "década perdida", que é uma designação para um período financeiro difícil para o país. Nele, financiamentos eram escassos, taxas de juros eram altas e empresas estavam fechando. Sendo assim, foi questionado ao gestor o motivo da abertura de sua empresa em uma época adversa.

De acordo com o entrevistado, ele viu uma oportunidade de apresentar uma empresa nova em um momento que as outras estavam fechando. Após pesquisas e estudos, o gestor imaginou que não ia cometer os mesmos erros que os concorrentes - erros os quais os levaram a sair do mercado -, e ia produzir o que eles não conseguiram, assim entrando no mercado.

- 2) Momento 2: o segundo momento na linha cronológica, ocorre em 1983, com o gestor decidindo pela alternativa maximizadora que poderia gerar resultados positivos. Sendo assim, decidiu-se por uma localização estratégica para o primeiro empreendimento para atrair um público em quantidade significativa para que as vendas fossem boas. De acordo com o entrevistado, "a transferência da Eletrosul para Florianópolis acarretou imigração de muitos empregados" (DADOS PRIMÁRIOS, 2019).

Então, o gestor trabalhou para que as decisões certas fossem tomadas, aproveitando assim a oportunidade de negócio. Isso resultou no projeto de um complexo de 4 prédios naquela localidade, com vendas quase totais nos primeiros meses. "Parceria com imobiliária e criação de uma empresa de vendas exclusivas para aquele empreendimento, diferenciou as vendas" (DADOS PRIMÁRIOS 2019).

- 3) Momento 3: em 1985 o gestor imaginou que a ideia de diferenciais em um empreendimento que ainda não existiam na cidade, iria atrair mais público e ajudar nas vendas. Sendo assim, essa ideia intuitiva do gestor fez com que ele trabalhasse dezoito horas por dia, sete dias por semana, fizesse pesquisas sobre o tipo de mercado, fachadas, arquitetura, como poderia atrair clientes e fazer a construção mais rápido e com menos custo, diminuindo assim os prejuízos.

De acordo com o gestor, a maior área de lazer da cidade em um empreendimento poderia chamar mais atenção. O resultado dessa ideia intuitiva foi positivo: vendas quase totais em 3 meses.

Porém, um desvio causado pelo ambiente externo resultou em prejuízo para a empresa, como mencionado pelo gestor:

Nesse quarto empreendimento, o governo lançou o Plano Cruzado, então os valores de venda iam diminuindo, visto que vendíamos a prazo. Chegamos ao ponto que entregamos os apartamentos pela metade do preço. Isso zerou a empresa, o prejuízo comeu todos os lucros (DADOS PRIMÁRIOS, 2019).

Visto que a decisão intuitiva afetou positivamente a empresa, uma influência externa interrompeu este resultado, forçando o gestor a tomar a decisão de pegar um financiamento para começar outra obra, já que os lucros foram zerados.

- 4) Momento 4: o ano foi 1988 quando o gestor decidiu por fazer o primeiro financiamento próprio de uma empresa na cidade, pois os bancos estavam dificultando os financiamentos, havia muita demora e burocracia.

Essa ideia partiu do intuitivo, através de experiências do gestor, e do racional, através de dados, fatos e análises, pois o entrevistado pesquisou por opções, juntou informações e identificou esta alternativa, que já estava sendo executada em outros estados no país. Isso resultou no sucesso do financiamento próprio na cidade, com outras empresas copiando este processo.

O entrevistado atribui o sucesso dessa decisão a “saber o que está fazendo, estudar para saber dos riscos, colocá-los no papel, fazer um planejamento” (DADOS PRIMÁRIOS, 2019).

- 5) Momento 5: em 1990, havia a vontade de se entrar no mercado hoteleiro, ou seja, trazer hotéis para a cidade. Porém, nessa época, o público era escasso para a rede hoteleira na cidade.

Conforme entrevistado, “havia um desejo de se entrar no mercado hoteleiro, mas na época não existia público suficiente para este mercado atender. Eu tive que procurar por uma solução para eu poder trazer a rede hoteleira para a cidade” (DADOS PRIMÁRIOS, 2019).

Sendo assim, o entrevistado buscou a solução mais que aceitável, ou seja, a alternativa que melhor iria responder aos interesses da empresa.

- 6) Momento 6: o sexto momento na ordem cronológica, ocorreu em 1997. De acordo com o gestor, a ideia sobre a decisão veio de sua intuição. Ele decidiu por construir um hotel em uma localização que ninguém investia. Ou seja, não havia movimento e público, a não ser por um shopping em construção ao lado, porém, de acordo com o entrevistado, “ninguém alugou os espaços do shopping, não havia perspectiva de público” (DADOS PRIMÁRIOS, 2019).

Através de sua imaginação de empreendedor, o entrevistado imaginou um hotel pronto, a cidade crescendo naquela localidade e o shopping atraindo público. A partir disso, trabalhou para que esse projeto se concretiza-se. O resultado da intuição possibilitou que a localidade prosperasse, absorvendo público, trazendo investidores e mais opções de negócios.

- 7) Momento 7: em 2004, houve a decisão por desistir do projeto de um grande shopping. Entre as questões que influenciaram o gestor a desistir da ideia, estão a burocracia de aprovação do projeto e concorrência. No lugar, optou-se por empreender um complexo de prédios.

Percebe-se que foi uma decisão de grande escala, pois houve desistência de um projeto grande, que poderia trazer benefícios para a empresa, em detrimento de outro, que poderia ou não dar certo. Para este novo projeto, o gestor se baseou em suas experiências e visão de mercado, pensando que sua nova ideia iria se desenvolver como ele esperava.

Na entrevista, o gestor mencionou que ele poderia ter trabalhado para seguir com a sua primeira decisão. Porém, sua intuição e visão de mercado fizeram com que ele decidisse por outro projeto. Essa decisão foi procurando obter resultados maximizadores, visto que com a primeira opção, de acordo com a sua intuição, estes resultados poderiam não ser os melhores.

- 8) Momento 8: com a empresa mais consolidada no mercado, o gestor decidiu por sua expansão para outras cidades e estados, tais como Joinville, Curitiba, Ribeirão Preto, Itajaí e Campo Grande.

Essa decisão, considerada de grande impacto, foi realizada para maximizar os resultados da empresa, sendo feita depois de análises de riscos, pesquisas, e junção de informações para poder apoiar a tomada de decisão.

- 9) Momento 9: o último momento relevante ocorreu em 2014, quando a crise começou no país. Esta questão é algo que o gestor não pode controlar, ou seja, independente das suas decisões internas serem as melhores, o ambiente externo está exercendo uma influência na qual o gestor não tem controle.

Então, com sua intuição e análises, o gestor percebeu que a crise não passaria tão cedo. Sendo assim, decidiu por diminuir o volume de obras e entrar em um mercado mais novo e crescente no país: o mercado de investimentos. A partir desse ponto, a empresa está realizando suas

últimas obras, deixando o mercado de construção civil e vendas para focar em outras oportunidades de negócios.

A partir da entrevista, percebeu-se que as decisões resultaram em questões positivas. Porém, não só as decisões realizadas para a parte interna da empresa são influenciadoras nos resultados. Acontecimentos nos ambientes externos, tais como governo, como mencionado no momento 3, obrigam o gestor a tomar decisões que não faziam parte de seu planejamento, pois o cenário se torna negativo. Nesse contexto, percebe-se que mesmo a decisão sendo a melhor possível, condições externas imprevisíveis podem afetar o resultado positivo de tal decisão, levando a resultados negativos e forçando o gestor a seguir outro caminho.

A entrevista possibilitou notar que as decisões há de serem tomadas de diferentes formas: intuição, lógica, busca pela melhor alternativa ou aceitação da alternativa mais razoável. Nesse contexto, foram criados e citados por autores, modelos de tomada de decisão que dão nome ao modo que os gestores tomam suas decisões. No presente trabalho, foram utilizados os modelos administrativo, clássico, racional e/ou intuitivo.

A tabela a seguir visa mostrar quais os modelos foram usados nas decisões do gestor, de acordo com a linha cronológica já mostrada, como também as palavras-chave e indicativos, de acordo com a teoria fundamentada. Estas mostram o que possibilitou a identificação das decisões como sendo clássica, administrativa, racional e/ou intuitiva.

As palavras-chave resumem partes da entrevista com o gestor e identificam os pontos principais da mesma para posterior classificação dos modelos de decisões. Assim, é possível categorizar as escolhas do entrevistado baseado em frases principais ditas nas entrevistas. No quadro abaixo, as palavras-chave justificam os modelos usados e essas justificativas baseiam-se na fundamentação teórica.

MODELOS	INDICATIVOS E PALAVRAS-CHAVE
ADMINISTRATIVO	Racionalidade limitada; limitação das alternativas; busca por resultado satisfatório
CLÁSSICO	Maximizar retorno econômico; alcance da meta; busca por resultado ideal; condições de certeza; racionalidade
INTUITIVO	Intuição; experiências e vivências do indivíduo; sensibilidade; não uso de processos quantitativos
RACIONAL	Pesquisas e planejamento; processos lógicos e quantitativos; análise de dados; fatores comportamentais não são levados em conta

Quadro 2 – Modelos de Tomada de Decisão e Palavras-chave para Análise.

Dando sequência, são mostrados no quadro a baixo, de forma mais completa, os momentos que precederam as decisões, ou seja, as questões que levaram o gestor a usar tais modelos acima, e também os resultados das escolhas para a vida da organização.

MOMENTOS	MODELOS	JUSTIFICATIVA	RESULTADO
1 – Abertura da empresa na “década perdida”	Modelo Administrativo e Racional	Não possuía todas as respostas	Empresa ainda está operando
2 – Localização estratégica para o primeiro empreendimento	Modelo Clássico	Maximizar retorno econômico e alcance da meta	85% de venda nos 3 primeiros meses
3 – Diferenciais inéditos e no produto	Modelo Intuitivo e Racional	Imaginou que iria atrair mais público	Vendas totais em quase 3 meses
4 – Primeiro financiamento próprio de uma construtora	Modelos racional e intuitivo	Pesquisa, planejamento, análise e experiências	Empresa aumentou seu caixa e o financiamento foi copiado por outras
5 – Trazer um centro de convenções para atrair público para área hoteleira	Modelos racional e clássico	Identificação do problema, pesquisa, análises, alternativas conhecidas e maximização	Mais público para a cidade e rede hoteleira
6 – Construir hotel em uma localização perdida	Modelo Intuitivo	Achismo; imaginação de valorização da localização	Virou uma das áreas mais movimentadas e de melhor localização da cidade
7 - Trocar construção de um shopping por um complexo residencial	Modelo Intuitivo e Clássico	Experiências passadas e visão de mercado, procurando um resultado ideal	Vendeu o suficiente

8 - Expansão para outros estados	Modelo Racional e Clássico	Pesquisas, análises, busca pelos melhores interesses da organização e maximização de lucro	Teve que recuar com a crise de 2012
9 - Diminuir volume de obras e entrar no mercado de investimentos	Modelo Intuitivo, Racional e Clássico	Intuição, pesquisas, busca pela maximização de lucro e diminuição de perdas	Últimos empreendimentos em construção e crescimento do fundo de investimento criado

Quadro 3 – Momentos e análise de resultados.

Na entrevista, foi percebido que o gestor buscou, durante esse caminho, maximizar seus lucros, atrair públicos para as vendas e realizar longas pesquisas e estudos para que as metas fossem atingidas e os resultados positivos alcançados. Com isso, é visível que apenas um modelo não é suficiente para a tomada de decisão.

Percebeu-se que o modelo clássico, o qual é baseado no pressuposto de que o gestor toma decisões que maximizam o retorno econômico da empresa, que dizem respeito aos melhores interesses da organização e que existe uma escolha pela alternativa ideal e não apenas a aceitável (DAFT, 2010), prevaleceu entre os outros modelos. Para DAFT (2010), o benefício deste modelo é que ele faz com que o gestor procure sempre pelo resultado ideal, junte todas as informações e se força a ter condições de certeza. Isso faz com que riscos sejam diminuídos.

Este modelo vem acompanhado da racionalidade, pois quando há busca da solução maximizadora e dos melhores interesses da organização, há um processo lógico a ser seguido, com pesquisas, junção de fatos, análises, ponderação de riscos, etc. Então, o modelo racional sempre vem acompanhado de outros. Quando o gestor realiza um processo lógico, ou seja, identifica o problema, junta fatos e informações relevantes, define critérios para suas decisões, avalia as alternativas desenvolvidas, pondera sobre os riscos, ele está incluindo uma decisão racional no seu processo de concretização de um objetivo (PAGANOTTI, 2015 e ROBBINS 2005).

No caso do modelo intuitivo, o qual aparece cinco vezes na linha do tempo, é visto que ele é um começo para os outros modelos. Ou seja, o gestor tem a ideia através de sua intuição e dá sequência em seu projeto através de pesquisas, análises e lógica, envolvendo outros modelos. A intuição surgiu sozinha em apenas um momento, quando foi-se focado em apenas na ideia que surgiu na mente do gestor, sem dar foco no motivo e sequência da decisão. E neste caso, obteve um resultado positivo.

Neste modelo, o indivíduo pode tomar as decisões baseado em experiências passadas, como foi o caso do entrevistado no momento 7, ou baseado em sua imaginação e sentimento. Porém, como já mencionado anteriormente por Daft (2010) e Paganotti (2015), um indivíduo não toma suas decisões baseado em um modelo apenas, o ideal é que haja um equilíbrio entre o racional e intuitivo. Sendo assim, percebe-se que após a ideia inicial que ocorre de forma intuitiva, haja um processo lógico para a procura da certeza e diminuição de riscos.

O modelo administrativo ocorreu apenas uma vez. A maioria dos gerentes, de acordo com este modelo, operam com racionalidade limitada, então as decisões não são perfeitas. Os gestores buscam decisões aceitáveis, visto que, para este modelo, juntar todas as informações é quase impossível. Então, neste contexto, a abertura da empresa, se encaixa em uma decisão que não

ocorreu com racionalidade perfeita, visto que o entrevistado não obtinha todas as respostas. De acordo com o gestor, ele ``imaginava que abrir uma empresa quando outras estavam fechando, não cometendo os mesmos erros que os concorrentes, era uma boa oportunidade (DADOS PRIMÁRIOS, 2019).

6 CONCLUSÃO

O estudo da história da empresa em questão e das decisões do gestor que a levaram ao sucesso apresentou algumas observações relevantes quanto a importância de uma decisão para a venda de um produto e o crescimento da empresa e o que esta decisão pode gerar.

Como objetivo principal, a pesquisa se preocupou em apresentar as diferentes formas de se tomar uma decisão dentro de um negócio e o resultado que elas podem proporcionar para o crescimento ou recuo do mesmo. Tal objetivo se desenvolveu nas entrevistas presenciais com o gestor e posteriormente no desenvolvimento da análise de conteúdo, onde foram resumidas as informações passadas pelo entrevistado para poder, então, apresentar as mais relevantes para a pesquisa.

Este estudo foi feito de maneira a apresentar o que envolve a tomada de decisão, sua importância para os gestores e empresas e o que elas podem trazer de resultado quando bem feitas. Observou-se que, as decisões tomadas trazem resultados positivos, sendo assim não trazendo problemas tão significantes e complexos para a vida da organização e sim gerando um fluxo contínuo de crescimento. Por outro lado, notou-se que forças externas podem criar um cenário negativo, forçando o gestor a tomar decisões que não estavam no seu planejamento. Então, por mais que as decisões do gestor são as melhores possíveis para os projetos da empresa, ele tem que estar preparado para situações que fogem de seu controle, visto que estas situações advêm de fatores que não estão no controle interno da empresa.

Por fim, quando mostrado o quadro completo, detectou-se que há possibilidades de um gestor se basear em mais de uma questão para tomar uma decisão, como por exemplo usar de sua intuição querendo maximizar seu retorno econômico. Por conseguinte, a decisão se enquadra em dois modelos, como apresentado anteriormente. Alguns modelos de decisão são quase que inevitáveis diante de um cenário de negócios, visto que as organizações procuram sempre um resultado ideal e também maximizar seu lucro e sendo assim, análises, pesquisas e junção de muitas informações são extremamente necessárias, fazendo o gestor se enquadrar quase sempre em um modelo, podendo este modelo vir ou não acompanhado de outro, dependendo do estudo do caso.

Diante deste contexto, em resumo, decisões à respeito da maximização do lucro e melhores interesses da organização, análises, pesquisas e o não contentamento com a decisão razoável e sim com a melhor, foi o que se mais destacou. Por fim, a tomada de decisão dificilmente se baseia em um só tipo. Ela pode vir acompanhada de outra, para que informações se completem, fazendo com que resultados sejam gerados, sejam eles negativos ou positivos.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. (1971). Towards a Systems of Systems Concepts, *Management Science*, 17, 11, 661-671.
- Andrade, R. O. B. D., & Amboni, N. (2010). Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier.
- Bacon, C. J., & Fitzgerald, B. (2001). A systemic framework for the field of information systems. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 32(2), 46-67.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson Educación.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds.). (2000). Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research. Sage.

- Benbasat, I., & Zmud, R. W. (2003). The identity crisis within the IS discipline: Defining and communicating the discipline's core properties. *MIS quarterly*, 183-194.
- Bethlem, A. (1998). *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 3.
- Certo, S. C. Paul (2005). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração: teoria, processo e prática*. 5ª Edição.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1975). *Systems analysis and project management*. McGraw-Hill.
- Davis, G. B. (1974). *Management information systems: conceptual, foundations, structure, and development*.
- Daft, R. L. (2010). *Administração: Tradução da 2ª edição Norte-americana*. São Paulo: Cengage Learning.
- Falkenberg, E. D., Hesse, W., Lindgreen, P., Nilsson, B. E., Oei, H., Rolland, C., ... & Voss, K. (1997, December). FRISCO-A Framework of Information Systems Concepts. In *IFIP WG (Vol. 8)*.
- Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2006). *Administração estratégica*. Saraiva Educação SA.
- Mowday, R. T. (1983). Beliefs about the causes of behavior: The motivational implications of attribution processes. *Motivation and work behavior*, 3, 352-374. Sorensen, R. (1999). *Software Standards: Their Evolution and Current State*, <http://www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/1999/dec/sorensen.asp> (6 de Abril de 2000).
- Gomes, L. F. A. M., & Gomes, C. F. S. (2014). *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. Editora Atlas SA.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. trad. Roberto Costa. Porto Alegre, Penso.
- Griffin, R. W., & MOORHEAD, G. (2015). *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. São Paulo: Cengage Learning.
- Kwasnicka, Eunice Lacava.(2012). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- Labes, E. M. (2002). *Estratégia e organização de negócios*. Chapecó: FIE.
- Lacombe, F. J. M. (2012). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 139-150.
- Lodi, Edna Pires; LODI, João Bosco. (2011). *Holding*. São Paulo: Cengage Learning.
- Maximiano, A. C. A. (2005). *Administração para empreendedores*. Pearson Educación.
- Paganotti, José Antonio. *Processos decisórios*. (2015). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Fonseca, J. G. M., & de Bretas Pereira, M. J. L. (2000). *Faces da decisão: abordagem sistêmica do processo decisório*. Grupo Gen-LTC.
- Perovano, D. G. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: InterSaberes.
- Robbins, S. P. (2005). *Percepção e tomada de decisões individual*. ROBBINS, Stephen P.. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 110-111.
- Vecchio, R. P. (2009). *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. Cengage Learning.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*.