

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

**LUIZA CRISTINA JORDÃO BRAGA VILAÇA DA ROCHA**

**Estudo sobre as heurísticas e vieses na tomada de  
decisão operacional no Polo de Confecções do  
Agreste de Pernambuco**

**Recife, 2024**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESE

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chaveou custódia;

**A classificação desta tese se encontra, abaixo, definida por sua autora.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Tese: **Estudo sobre as heurísticas e vieses na tomada de decisão operacional no Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco**

Nome do Autora: **Luiza Cristina Jordão Braga Vilaça da Rocha**

Data da aprovação: **16.12.2024**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1    

Grau 2    

Grau 3    

Recife, 16 de dezembro de 2024

---

Assinatura da autora

**LUIZA CRISTINA JORDÃO BRAGA VILAÇA DA ROCHA**

**Estudo sobre as heurísticas e vieses na tomada de decisão  
operacional no Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco**

Orientadora: Profa. Dra. Taciana de Barros Jeronimo

Tese apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Doutor em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, campo temático em Tecnologia da Informação (TI), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife, 2024**

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Rocha, Luiza Cristina Jordao Braga Vilaca da.

Estudo sobre as heurísticas e vieses na tomada de decisão operacional no Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco / Luiza Cristina Jordao Braga Vilaca da Rocha. - Recife, 2025. 153f.: il.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

Orientação: Taciana de Barros Jeronimo.

Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Decisão heurística; 2. Vieses cognitivos; 3. Desempenho operacional; 4. Polo de Confeccões do Agreste. I. Jeronimo, Taciana de Barros. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

## Estudo sobre as heurísticas e vieses na tomada de decisão operacional no Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco

LUIZA CRISTINA JORDÃO BRAGA VILAÇA DA ROCHA

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 16 de dezembro de 2024.

Banca Examinadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Taciana de Barros Jerônimo (Orientadora)  
Universidade Federal de Pernambuco, UFPE

Prof. Doutor Fernando Gomes de Paiva Júnior (Examinador interno)  
Universidade Federal de Pernambuco, UFPE

Prof. Doutor Marconi Freitas da Costa (Examinador interno)  
Universidade Federal de Pernambuco, UFPE

Prof. Doutor Kevin Ferreira Corcino (Examinador externo)  
Universidade Federal de Campina Grande, UFCG

Prof. Doutor Júlio César da Costa Júnior (Examinador externo)  
Instituto Federal do Ceará, IFCE

*À minha família,  
com amor.*

# AGRADECIMENTOS

Em um domingo, ouvi um padre parafrasear Santa Catarina de Sena, dizendo: “Devemos suportar tudo, porque o sofrimento é pequeno e a recompensa é grande”. Essas palavras me guiaram ao longo desta jornada intensa e cheia de desafios. Mas, em cada passo, tive a sorte de contar com o esforço, a dedicação e o apoio de pessoas especiais. Este é o momento de agradecer a cada uma delas.

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora pela perseverança e coragem para enfrentar todos os desafios ao longo desses três anos. Obrigada por iluminar meu caminho nesta jornada, por ouvir minhas orações e por me dar forças.

Sou imensamente grata ao meu esposo, Anderson, que não apenas apoiou minhas escolhas, mas também esteve ao meu lado em todas as viagens durante o cumprimento dos créditos, compartilhando essa jornada — e tantas outras — comigo. Agradeço pelo cuidado constante, pelo apoio incondicional e por dividir a vida comigo. Você foi essencial para que eu chegasse até aqui.

Agradeço aos meus filhos, Letícia, Rafael e Alice, pelos abraços e sorrisos de todos os dias. O resultado desse trabalho não seria possível sem cada “Boa aula, mamãe! Eu te amo infinito, infinito, meu amor da vida!” que me deram força e motivação a cada momento.

Sou grata aos meus pais, Júnior e Cristina, e às minhas irmãs, Lívia e Lorena, que sempre estiveram ao meu lado com apoio e carinho. Obrigada por facilitarem tudo o que estava ao alcance para que eu pudesse me dedicar a este trabalho. O apoio de vocês fez toda a diferença em cada etapa dessa jornada.

Agradeço ao meu primo Cleysson, aos meus amigos Kevin, Paloma, Géssika pela troca de experiências e, muitas vezes, por simplesmente me escutarem durante esse processo de doutoramento. Vocês tornaram esse caminho mais leve e, com cada conversa, me ajudaram a renovar as energias.

Aos professores do PROPAD, em especial aos professores Denis e Taciana, pela confiança no meu trabalho. Agradeço pela orientação e pelos ensinamentos compartilhados que contribuíram de maneira significativa para minha formação.

Agradeço a todos os entrevistados que compartilharam situações e histórias que me permitiram seguir com os estudos em prol da ciência. Pela confiança e pelo tempo dedicado, minha gratidão.

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desse trabalho. Meu muito obrigada! Acabou, Rafael, essa “tese interminável” acabou, meu amor!

Tudo o que fizerem, façam de todo o coração  
(Colossenses 3:23)

# RESUMO

O processo decisório não é uma abordagem fácil de ser resolvida, dada a necessidade de balanceamento das variáveis envolvidas e o anseio de atender a objetivos conflitantes. No contexto das empresas do Polo de Confeções do Agreste Pernambucano (PCAP), esse processo assume uma complexidade ainda maior em virtude da imprevisibilidade inerente ao mercado da moda, da coexistência de empresas formais e informais e da incorporação de familiares nas funções que exigem mais qualificação e são melhor remuneradas nas empresas. A tomada de decisão, nessas empresas, acontece geralmente de forma individual, sem o uso de métodos ou modelos sistemáticos de decisão e baseada na intuição dos gestores, que utilizam heurísticas decisórias como atalhos para lidar com as limitações cognitivas e a complexidade da tarefa de decisão, limitando o potencial de crescimento de cada empresa individualmente. No entanto, ao se olhar os dados do PCAP de maneira global, percebe-se um crescimento significativo do setor, que impulsiona o mercado local e o torna representativo – econômica e socialmente – tanto para a região quanto para o país. Diante dessas perspectivas, o desenvolvimento deste estudo se dedica à análise do processo decisório heurístico, com o intuito de compreender como o processo de decisão das empresas do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto. Metodologicamente, a pesquisa realizada é de natureza básica, exploratória e observacional, utilizando uma abordagem qualitativa para interpretação dos resultados, amparada no paradigma funcionalista. Optou-se pelo estudo de caso único com a análise das evidências seguindo a técnica de análise de conteúdo temática. A pesquisa foi operacionalizada a partir da seleção de dez micro e pequenas empresas atuantes no PCAP, e os resultados indicaram a existência de relação entre fatores pessoais e fatores contextuais da decisão na influência dos processos decisórios. Esses fatores foram especialmente atrelados ao excesso de confiança na tomada de decisão, experiência no negócio, pressão do decisor, limitação no processamento de informações, ambiguidade informacional e pressão por conformidade. Ao mapear as heurísticas decorrentes dessa influência, observou-se a recorrência da heurística da disponibilidade em primeiro lugar, seguida pela heurística da ancoragem e ajuste, apontando para a adoção de atalhos mentais segundo a facilidade com que as ocorrências vêm à mente do decisor e a estimativa ancorada em um valor de referência inicial, respectivamente. Apesar das ineficiências apontadas pelas teorias decorrentes desses resultados, a pesquisa indicou que o polo se desenvolve na medida em que essas práticas

heurísticas estimulam a concorrência, exigindo que cada empresa responda rapidamente às estratégias das demais, facilitam a dinâmica de trabalho ao gerar empregos formais, informais, diretos e indiretos, e aumentam a produtividade local ao obter ganhos de escala pela baixa variedade de produtos. Dessa forma, mesmo que o processo de decisão das empresas restrinja seu desenvolvimento individual, o cenário gerado no polo como um todo compensa as limitações das decisões heurísticas, fazendo com que o polo se desenvolva.

**Palavras-chave:** Decisão heurística; Vieses cognitivos; Desempenho operacional; Polo de Confeccões do Agreste.

# ABSTRACT

The decision-making process is not an easy approach to solve, given the need to balance the variables involved and the desire to answer conflicting objectives. In the context of companies in the Polo de Confecções do Agreste (PCAP), this process becomes even more complex due to the unpredictability inherent in the fashion market, the coexistence of formal and informal companies, and the incorporation of family members into the most qualified and best-paid roles in the companies. Decision-making in these companies generally occurs individually, without the use of systematic decision-making methods or models, and based on the experience of managers, who use decision-making heuristics as shortcuts to deal with cognitive limitations and the complexity of the decision-making task, limiting the growth potential of each company individually. However, when looking at the PCAP data globally, it is perceived significant growth in the sector, which drives the local market and makes it representative – economically and socially – for both the region and the country. In view of this problem, this study is dedicated to analyzing the heuristic decision-making process, with the aim of understanding how the decision-making practices of companies in the Polo de Confecções do Agreste influence their operational performance, considering that they operate in a complex and uncertain decision-making scenario. Methodologically, the research carried out is basic, exploratory and observational, using a qualitative approach to interpret the results, supported by the functionalist paradigm. A case study was chosen, with the analysis of the evidence following the thematic content analysis technique. The research was carried out based on the selection of ten micro and small companies operating in the PCAP and the results indicated the existence of a relationship between personal aspects and contextual factors of the decision in influencing decision-making practices. These factors were especially linked to overconfidence in decision-making, business experience, pressure from the decision-maker, limitation in information processing and informational ambiguity and pressure for conformity. When mapping the heuristics resulting from this influence, the recurrence of the availability heuristic was observed first, followed by the anchoring and adjustment heuristic, indicating the adoption of mental shortcuts according to the ease with which occurrences come to the mind of the decision maker and the estimate anchored in an initial reference value, respectively. Despite the inefficiencies pointed out by the theories resulting from these previous results, the research indicated that the hub develops to the extent that these heuristic practices stimulate competition, requiring each individual company to respond quickly to the strategies of others, facilitate the work dynamics by generating formal, informal, direct and indirect jobs and increase local

productivity by obtaining economies of scale due to the low variety of products. Therefore, even though the decision-making practices of the companies restrict their individual development, the scenario generated in the hub as a whole compensates for the limitations of the heuristic decisions, causing the hub to develop.

**Keywords:** Heuristic decision; Cognitive biases; Operational performance; Polo de Confecções do Agreste.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pressupostos teóricos de Simon .....	28
Figura 2 – Heurísticas e Vieses de Tversky e Kahneman .....	35
Figura 3 – Fluxograma da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção.....	46
Figura 4 – Concentração de estabelecimentos no Agreste Central e Setentrional - PE .....	48
Figura 5 – Unidades produtivas em Pernambuco e na Paraíba .....	48
Figura 6 – Ciclo básico do processo produtivo têxtil .....	50
Figura 7 – Perspectiva teórica .....	54
Figura 8 – Desenho metodológico da pesquisa .....	57
Figura 9 – Tipos de Estudo de caso .....	58
Figura 10 – Desenvolvimento da análise de conteúdo .....	69
Figura 11 – Encadeamento de evidências.....	71
Figura 12 – Rede temática .....	88
Figura 13 – Achados da pesquisa .....	112

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágios do Processo Decisório.....	17
Quadro 2 – Vieses da representatividade .....	38
Quadro 3 – Vieses da disponibilidade .....	41
Quadro 4 – Vieses da ancoragem e ajuste .....	43
Quadro 5 – Análise de SWOT do APL de confecções no Agreste .....	52
Quadro 6 – Estrutura teórico-conceitual.....	55
Quadro 7 – Problema de Pesquisa .....	59
Quadro 8 – Critérios de seleção para triagem.....	62
Quadro 9 – Categorização temática.....	67
Quadro 10 – Descrição geral dos dados coletados .....	76
Quadro 11 – Caracterização das unidades de análise .....	77
Quadro 12 – Frequência absoluta do processo de codificação.....	84
Quadro 13 – Coocorrência entre Fatores de influência e Decisão heurística .....	86
Quadro 14 – Coocorrência entre Decisão heurística e Desempenho do Setor .....	86
Quadro 15 – Relação das heurísticas e vieses no PCAP .....	101
Quadro 16 – Amarração dos resultados.....	110

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Valor da produção e faturamento em 2022.....	45
Tabela 2 – Empregos gerados por segmento em 2010 – 2015 (mil).....	45

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

ACIC – Associação Comercial e Empresarial de Caruaru

ACIT – Associação Comercial e Industrial de Toritama

ASCAP – Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe

ASCONT – Associação Santa-cruzensense de Contabilistas

ADEPE – Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco

APL – Arranjo produtivo local

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas

CNI – Confederação Nacional da Indústria

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EMP – Estilo Moda Pernambuco

FJT – Festival do Jeans em Toritama

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

JUCEPE – Junta Comercial de Pernambuco

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PCAP – Polo de Confecções do Agreste Pernambucano

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	16
1.1.1 Justificativa.....	19
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA .....	23
1.3 OBJETIVOS .....	23
1.3.1 Objetivo Geral .....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4 Organização do trabalho.....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 ESTUDOS COMPORTAMENTAIS INICIAIS DE SIMON.....	26
2.2 TEORIA DA DECISÃO HEURÍSTICA .....	30
2.3 REFLEXÃO ACERCA DOS VIESES DAS DECISÕES HEURÍSTICAS .....	34
2.3.1 Vieses associados à representatividade .....	36
2.3.2 Vieses associados à disponibilidade.....	39
2.3.3 Vieses associados à ancoragem e ajuste.....	41
2.4 ASPECTOS DA DECISÃO EM CONTEXTOS COMPLEXOS.....	43
2.5 O CONTEXTO DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES .....	45
2.5.1 Polo de Confecções do Agreste Pernambucano .....	47
2.6 ALINHAMENTO TEMÁTICO E POSICIONAMENTO DO TRABALHO .....	53
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>56</b>
3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	56
3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS .....	58
3.2.1 Técnicas de coleta de dados .....	60
3.2.1.1 Análise de evidências.....	63
3.3 CRITÉRIOS DE QUALIDADE .....	70
3.4 TESTE PILOTO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	72
<b>4 ANÁLISE TEMÁTICA DAS EVIDÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COLETA DE DADOS .....	75
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....	77
4.3 PANORAMA DA ANÁLISE TEMÁTICA.....	83
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>89</b>
5.1 FATORES QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES .....	89
5.2 PADRÕES HEURÍSTICOS OBSERVADOS .....	95
5.3 DESEMPENHO DO SETOR.....	101

5.4	CONSOLIDAÇÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA .....	110
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>113</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	113
6.2	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....	116
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	117
6.4	ESTUDOS FUTUROS .....	118
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA .....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>140</b>
	<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>142</b>
	<b>APÊNDICE D – ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO .....</b>	<b>144</b>
	<b>ANEXO A – DADOS DEMOGRÁFICOS RELEVANTES .....</b>	<b>149</b>

# 1 INTRODUÇÃO

---

O objetivo desta introdução é contextualizar a pesquisa abordada na tese. Logo, nesta seção serão exploradas as linhas gerais do processo de decisão, com reflexões sobre a dogmatização do conhecimento decisório racional e a evolução para os aspectos comportamentais da decisão heurística. O propósito é estabelecer uma contextualização que oriente a problematização do trabalho. Em seguida, serão apresentados a justificativa da pesquisa, a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos. Por fim, o último tópico deste capítulo descreve a estrutura do trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Problemas de decisão existem sempre que há mais de uma alternativa para escolher e a necessidade de atender a mais de um objetivo diferente, muitas vezes conflitantes entre si (Belton; Stewart, 2002; Nishiyama *et al.*, 2017; Vincke, 1992; Więckowski; Zwiech, 2021). Adicionalmente, em alguns casos, há também a necessidade de considerar mais de um decisor no processo (Kämmer *et al.*, 2024). Desse modo, para minimizar a incerteza inerente a tais aspectos, a formalização metodológica da decisão despertou o interesse de pesquisadores teóricos e empíricos, levando ao desenvolvimento dos estudos nessa área (Damasio, 1996; Dias, 2010; Rocha, 2023; Tronco *et al.*, 2019; White, 2016). O problema de decisão, portanto, passou a ser formulado em estágios, objetivando a determinação da melhor configuração dentre as alternativas de ações, destacando as decisões com múltiplos objetivos (Belan; Rauen, 2022; dos Reis Lehnhart *et al.*, 2023; Tronco *et al.*, 2019).

Em linhas gerais, são adotados métodos e modelos com diferentes abordagens para identificar uma solução ótima para os problemas (dos Reis Lehnhart *et al.*, 2023; White, 2016). O uso dessas abordagens permite aos decisores estabelecer sua estrutura de preferências, analisar as alternativas que estão sendo consideradas, além de avaliar as consequências geradas por sua decisão (Belton; Stewart, 2002; Vincke, 1992). Nesse contexto, o modelo desenvolvido por Simon (1960) divide essa abordagem da decisão em três fases: inteligência, desenho e escolha. Esse modelo foi expandido para quatro fases, acrescentando a fase de implementação ao final do processo (Bidgoli, 1989), e, posteriormente, considerou-se uma quinta fase, a fase

de revisão, antes da efetiva implementação da solução recomendada (Pomerol; Barba-Romero, 2000). O Quadro 1 resume os estágios da decisão.

Quadro 1 – Estágios do Processo Decisório

<b>Estágios</b>	<b>Descrição</b>
Inteligência	Levantamento de informações acerca dos problemas que requerem uma decisão, assim como a relação de possíveis alternativas.
Desenho	Construção do modelo de decisão no intuito de resolver o problema identificado.
Escolha	Comparação das alternativas previamente identificadas com o objetivo de selecionar a melhor opção disponível.
Revisão	Correção dos erros e desvios antes da execução efetiva da alternativa escolhida.
Implementação	Aplicação da alternativa de ação escolhida.

Fonte: adaptado de Bidgoli (1989); Pomerol; Barba-Romero (2000); Simon (1960).

A dogmatização dessa interpretação da decisão avançou o pensamento sobre a Teoria da Decisão, mas o fez com base nos fundamentos da economia utilitarista clássica, caracterizada pelo determinismo metodológico. O trabalho de determinar a alternativa de ação mais eficiente e a constância no aumento da efetividade de suas decisões, exigem, pois, dos gestores a habilidade de escolher entre duas ou mais opções, demandando a análise racional de todas as características dessas opções e a estimativa de consequências futuras acarretadas pela escolha (Damasio, 1996; Dias, 2010; Tronco *et al.*, 2019; White, 2016).

Nesse sentido, o processo decisório supõe que o indivíduo conheça a situação que requer determinada decisão, as distintas possibilidades de ação e as consequências imediatas e futuras de cada uma dessas ações (Damasio, 1996). É esse conhecimento, portanto, que permite a comparação exaustiva das alternativas de decisão e a implementação da solução ótima de forma racional. Nesse contexto, a maneira como as decisões são tomadas depende da aplicação de métodos quantitativos ao estudo da realidade social.

Esta interpretação da decisão foi, durante muitos anos, uma posição hegemônica na Teoria da Decisão. Caracterizada pelo predomínio da racionalidade e da neutralidade do decisor, essa teoria remete à visão de Auguste Comte e sua “ciência positiva” da subordinação da imaginação e da argumentação à observação (Turner, 2003). Essa racionalidade decisional, postulada pelos princípios utilitaristas econômicos das teorias clássicas, foi criticada posteriormente por Simon ao introduzir o conceito de racionalidade limitada. Simon (1971)

passou a estudar a forma como os indivíduos processam as informações disponíveis na tomada de decisão e as limitações da racionalidade no comportamento humano em diferentes configurações organizacionais. A partir desses estudos, Simon (1971) argumentou que havia um limite humano no processamento de informações e que, devido a essa limitação, os seres humanos simplificavam a realidade complexa para torná-la mais compreensível e gerenciável pela mente humana.

O avanço nos estudos sobre o conhecimento decisório, proposto por Simon, gerou uma crise inicial no paradigma hegemônico, acentuada pelo aumento da complexidade gerencial e organizacional. A produção de conhecimento mais recente neste campo corrobora a visão de Simon, apontando para a falta de um entendimento decisional orgânico e mais abrangente, sendo poucos os pesquisadores que ainda defendem o uso de metodologias baseadas na sistemática e na neutralidade do decisor (Faria, 2012; Rocha, 2023).

Nesse contexto evolutivo, Tversky e Kahneman (1974) revolucionaram a pesquisa acadêmica referente ao julgamento e à tomada de decisão humana ao incluírem estudos de decisão comportamental baseados em heurísticas simplificadoras. Os autores defenderam que as escolhas em situações de incerteza são baseadas em um número limitado de heurísticas, e não no processamento de um algoritmo formal e extenso. A Teoria da Decisão Heurística explica que as decisões são frequentemente influenciadas por atalhos mentais, que simplificam as decisões em condições de incerteza ou complexidade, resultando em julgamentos e escolhas subótimas, ou seja, escolhas satisfatórias. Essa teoria contribui para a compreensão de como as pessoas tomam decisões na prática, levando em consideração a complexidade do processo decisório, a limitação cognitiva e o contexto emocional em que estão inseridas (Del Campo *et al.*, 2016; Galvotti; Lippi; Cerrato, 2021).

A subjetividade no uso de atalhos mentais, entretanto, traz limitações ao processo decisório, tornando imprevisível o uso de regras práticas (Tversky; Kahneman, 1974). Assim, a simplificação de problemas complexos, a influência e pressão do contexto, a possibilidade de ignorar informações relevantes e a aplicação dessas heurísticas em cenários novos ou únicos, nos quais o decisor não tem experiência prévia, por exemplo, podem resultar em soluções inadequadas e ineficientes para lidar com fatores importantes no processo decisório (Bazerman, 2004; Berg; Moss, 2022; Carrasco *et al.*, 2017; Teixeira *et al.*, 2020). Outrossim, a tendência de aplicar heurísticas pode levar a uma falta de consideração adequada de riscos e consequências, resultando em vieses cognitivos que distorcem a percepção da realidade (Ahmad; Shah; Abbass, 2021).

Com base nessa contextualização, desenvolve-se esta tese, que se dedica a compreender como o processo de decisão das empresas do Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco (PCAP) influencia seu desempenho operacional, considerando que essas empresas operam em um cenário decisório complexo, incerto e sem sistematização. O desenvolvimento deste estudo serve de base para o aprofundamento sobre como as decisões são tomadas na prática, buscando a identificação de estratégias e/ou métodos não tradicionais de decisão que permitam o desenvolvimento deste Polo, mesmo diante das limitações decorrentes do uso de atalhos mentais. E, por ser um conceito pouco explorado na literatura, o conhecimento do processo de decisão que as empresas do setor utilizam para obter bons resultados no PCAP atualiza o campo científico com contribuições teóricas e empíricas.

### **1.1.1 Justificativa**

O trabalho de determinar a alternativa de ação mais eficiente, principalmente quando se trata de contextos complexos e incertos, representa um desafio crescente para os tomadores de decisão (Belton; Stewart, 2002; Vincke, 1992; Więckowski; Zwiech, 2021), nos quais aspectos diferentes e, muitas vezes, conflitantes precisam ser avaliados simultaneamente (Tronco *et al.*, 2019). Sabe-se, contudo, que apenas o uso de métodos decisórios não garante a melhor configuração dentre as alternativas de ações (Rocha, 2023; Santos; Almeida, 2022; Tronco *et al.*, 2019).

Diante disso, muitos dos problemas reais envolvem processos de decisão baseados em heurísticas simplificadoras. Como exemplos de decisões no contexto das organizações, têm-se os estudos de Cantarelli *et al.* (2020), que avaliaram os efeitos das decisões heurísticas de avaliação de desempenho dos funcionários em diferentes cenários da esfera pública – gestão pública, gestão pública de pessoal e política pública –; Santos e Almeida (2022), que analisaram o impacto dessas decisões no contexto de trabalho de um administrador; Berg e Moss (2022), que centraram seus estudos nos processos cognitivos que fundamentam o comportamento de tomada de decisão; e Bleda e Pinkse (2023), que examinaram como as emoções podem mudar o efeito das escolhas nas decisões de adaptação, influenciando como as empresas selecionam, acessam e processam informações climáticas complexas e incertas.

Esses estudos corroboram as descobertas de Simon (1971) e Tversky e Kahneman (1974), que reconhecem que as pessoas têm capacidades limitadas para considerar as diferentes

consequências oriundas do processo decisório. Os autores observaram que, por mais claros e definidos que sejam os processos e por mais certeza que o decisor tenha sobre as consequências de sua decisão, ele poderá ser influenciado por diversos fatores cognitivos que o desviam da racionalidade plena, necessária nos métodos determinísticos. Assim, a teoria da decisão comportamental de Simon (1971) argumenta que as decisões são frequentemente tomadas com base em uma racionalidade limitada, influenciadas por heurísticas decisórias (Tversky; Kahneman, 1974).

No entanto, evidências indicam que o uso de heurísticas decisórias, embora traga grandes contribuições, também traz preocupações decorrentes dos vieses cognitivos aos quais os decisores estão sujeitos ao utilizar atalhos mentais (Ahmad; Shah; Abbass, 2021; Andriotti; Freitas; Martens, 2014; Bleda; Pinkse, 2023; Gontijo; Maia, 2004; Rocha, 2023; Santos; Almeida, 2022; Sbicca, 2014). Como exemplos de estudos empíricos que avaliaram os efeitos negativos de vieses decorrentes do uso de heurísticas decisórias, destacam-se os experimentos no mercado imobiliário com especialistas e não especialistas, submetidos a tarefas experimentais relacionadas ao campo de domínio do especialista e fora do seu campo de conhecimento (Tronco *et al.*, 2019); experimentos com gestores, contadores e empreendedores em um processo de tomada de decisão gerencial com informações econômico-financeiras e de negócio (Ahmad; Shah; Abbass, 2021; Costa *et al.*, 2020); e estudos na área clínica, como a avaliação do impacto da tomada de decisão na prestação de cuidados intensivos e na realização de diagnósticos clínicos de estudantes de medicina, enfermeiros e médicos (Kämmer *et al.*, 2024; Küper *et al.*, 2023; Lean Keng; AlQudah, 2017).

Nesse ponto, destacam-se também os estudos de Lucena *et al.* (2010), Rocha e Daher (2014, 2015), cujo objeto de pesquisa foi o processo decisório das empresas pertencentes ao PCAP. Nesses estudos, observou-se que o PCAP exerce um impacto significativo no desenvolvimento econômico e social da região, tendo representatividade tanto local quanto nacional. No entanto, as empresas inseridas nesse polo costumam tomar suas decisões de maneira desestruturada, sem utilizar ferramentas de apoio à decisão. Segundo Rocha e Daher (2015), tais empresas enfrentam desafios singulares na tomada de decisão em relação à produtividade, devido às características específicas da indústria de confecções, como a imprevisibilidade intrínseca ao mercado da moda, a sazonalidade na produção, o curto ciclo de vida dos produtos e a diversidade de materiais utilizados, demandando assim decisões assertivas por parte dos decisores para manter a competitividade do Polo.

Ademais, essas empresas também enfrentam desafios únicos de gestão. Isso ocorre devido à coexistência de empresas formais e informais, relações de trabalho temporárias, baixos salários, além da incorporação de familiares sem qualificação técnica em funções que exigem mais qualificação e são melhor remuneradas (Costa, 2010; Dos Santos; Helal, 2018; Rocha; Rocha; Soares, 2024). Esse cenário limita a profissionalização da gestão e enfraquece as relações de trabalho, reduzindo as barreiras de entrada no mercado e permitindo que pequenos empreendedores iniciem suas atividades sem qualificação. Isso contribui para a imagem da região como produtora de bens de baixa qualidade (Sebrae, 2013; Viana, 2005).

A partir deste ponto, tendo em vista a importância desse Polo para a região, pode-se pontuar os seguintes fatores como justificativa para a aplicação desta pesquisa:

- Impacto social e econômico local e nacional: O PCAP representa uma parte fundamental da economia local e nacional, além de impulsionar o desenvolvimento social. Portanto, entender o processo de decisão das empresas nesse setor tem um impacto significativo no desenvolvimento social e econômico da região.
- Desafios únicos de produtividade: devido às características específicas da indústria de confecções, como a imprevisibilidade inerente ao mercado da moda, a sazonalidade na produção, o curto ciclo de vida dos produtos e a variedade de materiais utilizados, surgem desafios únicos de decisão operacional. Compreender como esses problemas são enfrentados pelas empresas fornece importantes contribuições para a compreensão do desempenho do PCAP.
- Desafios únicos de gestão: a dinâmica formal-informal, as relações de trabalho temporárias, os baixos salários dos trabalhadores, as baixas barreiras de entrada, a falta de qualificação e a incorporação de familiares em funções que exigem mais qualificação e são melhor remuneradas – características fortemente presentes nas empresas desse Polo – criam um ambiente de negócios único que afeta diretamente o desempenho do PCAP.
- Potencial para melhores práticas: ao estudar como os responsáveis pelas empresas do PCAP estão lidando com as decisões operacionais em cenários complexos, incertos e sem sistematização, é possível identificar estratégias e práticas que podem ser compartilhadas com outras regiões ou setores.

Em complemento, embora existam diversos estudos que abordam o impacto das heurísticas e dos vieses cognitivos no processo decisório em diferentes contextos (Berg; Moss,

2022; Bleda; Pinkse, 2023; Cantarelli *et al.*, 2020; Santos; Almeida, 2022), ainda há espaço para pesquisas focadas em mercados dinâmicos, imprevisíveis e com curto ciclo de vida dos produtos, como é caracterizado o contexto da moda no qual está inserido o PCAP. Quanto às pesquisas empíricas encontradas sobre o processo decisório no PCAP, estas retratam principalmente a relação dos fundamentos econômico-financeiros com o aspecto comportamental dos micros e pequenos empresários nas tomadas de decisão, focando na identificação do perfil e dos mecanismos das causas e efeitos das decisões (Lucena *et al.*, 2010); a identificação dos fatores críticos de sucesso do setor para a proposição de um modelo sistemático de escolha de ações de melhoria (Rocha; Daher, 2014); e o desenvolvimento de um modelo de decisão para definição de um portfólio de ações que busquem promover a melhoria na produção sustentável (Rocha; Daher, 2015).

Acrescenta-se a esses, os estudos de Dos Santos e Helal (2018), que discutiram a configuração da modernização do Agreste de Pernambuco, dando ênfase à dinâmica singular formal-informal do PCAP; os estudos de Xavier (2020), que buscaram entender as configurações das empresas de confecções enquanto polo, a partir de uma compreensão das relações entre os municípios; a tese de Lira (2009), que teve como objetivo analisar as inter-relações socioespaciais que contribuem para o desenvolvimento do aglomerado de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste pernambucano; e os estudos de Rocha, Rocha e Soares (2024), que tinham como objetivo analisar a percepção dos trabalhadores em relação ao conceito de trabalho decente, estabelecido como um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Diante do exposto, percebe-se que a literatura existente acerca do PCAP se concentra principalmente nos aspectos gerais da decisão e em como se configura o desenvolvimento socioeconômico das suas empresas, havendo possibilidade de abordar como as decisões são tomadas na prática sob a influência de atalhos mentais. Desse modo, o processo decisório das empresas do PCAP representa um contexto único e singular para o estudo sobre decisão, devido à sua importância econômica e social, seus desafios específicos de produtividade e de gestão, e seu potencial para contribuir com soluções para o desempenho na indústria de confecções. Tal importância é confirmada por Dos Santos e Helal (2018) ao afirmarem que o polo evidencia formas particulares de existência e interação social no Agreste Pernambucano, tornando-se um contexto rico para a realização de investigações científicas em diversos campos do conhecimento. Assim sendo, a proposição que guia o desenvolvimento desta tese é: **o processo**

**de decisão das empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco influencia seu desenvolvimento, mesmo em um cenário complexo e incerto de decisões.**

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir da contextualização inicial, que aborda as reflexões iniciais e limitações sobre as decisões racionais, comportamentais e heurísticas, esta tese tem como pergunta central:

**Como o processo de decisão das empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto?**

Essa indagação se fortalece ao analisar estudos como Ahmad, Shah e Abbass (2021), Bleda e Pinkse (2023), Cantarelli *et al.* (2020), Costa *et al.* (2020), Kämmer *et al.* (2024), Küper *et al.* (2023), Lean Keng; AlQudah (2017), Santos e Almeida (2022) e Tronco *et al.* (2019), que identificaram que, em decisões realizadas sob influência de práticas heurísticas, os decisores se tornam mais propensos a vieses e, conseqüentemente, a falhas nos julgamentos que diminuem o desempenho de suas decisões. Em contrapartida, ao observar o desempenho do Polo, percebe-se que, mesmo diante de decisões não estruturadas e sem ferramentas de apoio à decisão por parte das empresas (Rocha; Daher, 2015), o PCAP possui representatividade local e nacional, movimentando anualmente quase R\$ 6 bilhões e sendo responsável por uma produção superior a 225 milhões de peças/ano em confecção, além de 18% da produção nacional de jeans. O Polo também concentra cerca de 250 mil pessoas entre empregos formais e informais, distribuídas em 40 municípios (Adepe, 2024).

Diante da definição da pergunta de pesquisa, foi estabelecido o objetivo geral e, com base nele, os objetivos específicos. A partir deles, foi possível construir um referencial teórico relevante para o tema e elaborar os procedimentos de pesquisa necessários para alcançá-los.

## 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa foram desenvolvidos com o propósito de responder à pergunta de pesquisa que orienta esta tese. De tal modo, são destacados o objetivo geral e, derivado deste, os objetivos específicos.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral consiste em compreender como o processo de decisão das empresas do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

São objetivos específicos deste estudo:

- a) Identificar os fatores que mais influenciam o processo decisório empregados pelas empresas do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco;
- b) Mapear eventuais heurísticas e vieses por trás dessas decisões, categorizando-os conforme seus padrões de ocorrência;
- c) Analisar como o processo de decisão das empresas se relaciona ao desempenho operacional do Polo.

## **1.4 Organização do trabalho**

Além deste capítulo, onde foram apresentadas a contextualização da pesquisa, a justificativa, a pergunta de pesquisa e os objetivos, o presente trabalho encontra-se dividido em mais cinco capítulos, totalizando seis, conforme descritos a seguir.

O segundo capítulo apresenta a temática do trabalho por meio do referencial teórico, fornecendo a base teórica para o desenvolvimento desta tese. Neste capítulo, são apresentados os principais conhecimentos sobre os estudos de decisão comportamental de Simon, a Teoria da Decisão Heurística de Tversky e Kahneman, algumas reflexões acerca dos vieses decisórios e as decisões em contextos complexos e incertos. Posteriormente, será abordada a cadeia produtiva têxtil e de confecção no âmbito nacional e, em seguida, a realidade produtiva do Agreste pernambucano, destacando a problemática das decisões do PCAP. Ao final, este capítulo também resume o posicionamento desta tese, indicando sua diferenciação.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para responder à pergunta de pesquisa. São fornecidas as informações relativas à ontologia, epistemologia e metodologia empregadas neste estudo, abrangendo a tipologia de pesquisa, a estrutura adotada,

o instrumento de coleta de dados, os critérios de qualidade e informações gerais sobre a aplicação do teste piloto do roteiro de entrevista.

No quarto capítulo, tem-se a aplicação dos procedimentos metodológicos. Nesta seção, são apresentadas as análises das evidências coletadas, compostas pela descrição geral da coleta de dados, a caracterização das unidades de análise, bem como um panorama dos resultados encontrados na análise de conteúdo aplicada.

O quinto capítulo versa sobre a discussão dos resultados e as principais conclusões referentes à pesquisa, abordando os fatores que influenciam o uso de heurísticas no processo de decisão das empresas, as heurísticas mais recorrentes e o impacto desse processo no desempenho do PCAP. Neste capítulo, também é apresentado um quadro de consolidação da tese, estruturado de forma a responder à pergunta de pesquisa e atender aos objetivos geral e específicos.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, as limitações enfrentadas no desenvolvimento do trabalho e os aspectos que poderiam ser aprofundados. Além disso, são discutidas reflexões que extrapolam o escopo desta tese e propostas para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

---

Este capítulo intenciona a discussão acerca do arcabouço teórico e das evidências empíricas relevantes para esta tese. Nele, são abordados tópicos referentes aos estudos comportamentais, à Teoria da Decisão Heurística, aos vieses cognitivos decorrentes desse processo decisório e às decisões em contextos complexos e incertos, com ênfase na cadeia produtiva têxtil e de confecção no âmbito nacional e, posteriormente, retratando a realidade produtiva do PCAP. O objetivo deste capítulo é fornecer uma base teórica que auxilie na análise dos dados coletados e na posterior interpretação do problema de pesquisa investigado.

### 2.1 ESTUDOS COMPORTAMENTAIS INICIAIS DE SIMON

Usar a razão para decidir conscientemente dentre as alternativas mostrou-se um método inconsistente, dado que o tomador de decisões sofre influência de diversas forças que o impossibilitam de pensar racionalmente sobre todos os aspectos que envolvem a decisão (Rocha, 2023). Riscos, falta de informações, informações imprecisas, pressões afetivas e culturais, jogos de poder e incerteza sobre as consequências são aspectos que impedem o ser humano de usar sua inteligência e racionalidade de maneira plena (Andriotti; Freitas; Martens, 2014; Kämmer *et al.*, 2024). Dessa forma, a tarefa de avaliar antecipadamente as consequências de cada opção de decisão fica limitada pela falta de conhecimento acerca de todos os possíveis comportamentos alternativos, fato chamado por Gontijo e Maia (2004, p.16) de “assimetria de informação”, bem como pela falta de capacidade de determinar todas as consequências de cada um desses comportamentos e pela impossibilidade de realizar uma avaliação comparativa dessas consequências (Belan; Rauen, 2022).

É nesse impasse que recaem muitos dos estudos sobre a racionalidade limitada e o papel subjetivo das heurísticas no processo decisório. Nesse sentido, Herbert Alexander Simon (1916-2001), cientista político, foi um grande influenciador de pesquisadores interessados em estudar o modo como os indivíduos processam informações para tomar decisões (Ramos; Takahashi; Roglio, 2015). Ao centrar suas pesquisas no estudo da racionalidade decisória, Simon refutou alguns pressupostos basilares da economia clássica, como a ideia de que os administradores

sempre tomam decisões que maximizam os lucros e que os indivíduos sempre fazem a melhor escolha entre numerosas alternativas (Balestrin, 2002).

Nesse sentido, o argumento de Simon é que os modelos clássicos de decisão ignoram fatores antecedentes e analisam as decisões apenas como escolhas entre alternativas, sem considerar o contexto em que essas escolhas são feitas (Belan; Rauen, 2022). Ainda de acordo com suas ideias, mesmo em ações reflexivas condicionadas, isto é, comportamentos automáticos resultantes de condicionamentos prévios (como correr ao ouvir um alarme de incêndio), sempre existe uma escolha quando o decisor opta por um curso de ação em detrimento de outro. A partir dessa visão, Simon passou a considerar a tomada de decisão dentro de um contexto de premissas que influenciam o processo decisório e, conseqüentemente, o comportamento do decisor (Simon, 1979).

Assim, Simon observou que, por mais claros e definidos que sejam os processos e por mais certeza que o decisor tenha sobre as alternativas e as conseqüências de sua decisão, ele poderá ser influenciado por diversos fatores cognitivos que o desviam da racionalidade plena (Simon, 1971). Gontijo e Maia (2004) argumentam ainda que, mesmo em situações de isolamento, o comportamento de um único indivíduo não pode ser considerado altamente racional, mesmo que ele tenha a intenção de sê-lo (Belan; Rauen, 2022). Esse comportamento altamente racional só seria possível, portanto, se a realidade fosse simplificada em um problema com um número limitado de variáveis e uma quantidade limitada de conseqüências (Simon, 1979).

No entanto, na prática, a vasta quantidade de alternativas a serem consideradas e a necessidade de informações para avaliá-las dificultam a tarefa de alcançar um nível significativo de racionalidade objetiva. O conhecimento das conseqüências é, pois, fragmentário, não existindo, assim, uma racionalidade única tida como superior, como afirmavam os teóricos clássicos. A teoria de Simon (1971) postula, portanto, que as decisões são tomadas com base em uma racionalidade limitada, que busca simplificar a realidade, ajustando-a à mente humana.

Diante disso, para o desenvolvimento do conceito de racionalidade limitada, os estudos de Simon partiram das seguintes perguntas: como os seres humanos raciocinam quando as condições de racionalidade postuladas pelo modelo da economia clássica não são atendidas? Qual é a maneira adequada de entender a ação humana e a tomada de decisão? E, mais especificamente, como as teorias da racionalidade e da inteligência podem ser alinhadas com os fatos do mundo? A partir da reflexão sobre tais questionamentos, Simon começou a estudar

o que os agentes realmente fazem, a forma como os indivíduos processam as informações disponíveis para decidir e as limitações da racionalidade no comportamento humano em diferentes configurações organizacionais e institucionais.

Assim, influenciado pelas ideias de Chester Barnard, pesquisador conhecido por suas contribuições para a compreensão das funções dos executivos nas organizações, Simon (1971) concluiu que a ideia de racionalidade limitada representava de maneira mais adequada a capacidade de melhor adaptação à incerteza e à complexidade do ambiente, o que levou à seleção evolutiva desse tipo de racionalidade em detrimento da racionalidade ilimitada. A Figura 1 resume os pressupostos teóricos desses estudos comportamentais.

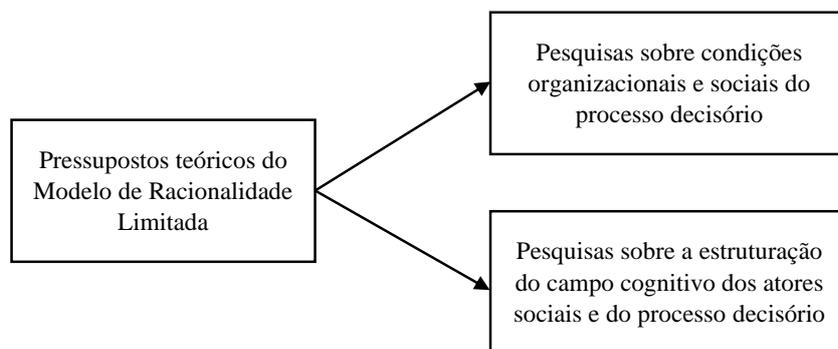


Figura 1 – Pressupostos teóricos de Simon  
Fonte: adaptado de Simon (1971).

O argumento de Simon gerou uma profunda crise paradigmática na Teoria da Decisão Clássica. A ideia de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide e que a experiência do indivíduo e a influência das emoções são importantes fontes de informação rompeu com o conceito dogmático da racionalidade substantiva, postulada na filosofia positivista. Ademais, a impossibilidade de predição de eventos futuros e a própria incerteza genuína desses eventos contribuíram para fragilizar o uso da lógica racional coerente e infalível para a resolução de problemas (Melo; Fucidji, 2016). Dessa maneira, a sistemática, a neutralidade, a imparcialidade, a fragmentação do objeto e o domínio de riscos e incertezas, mediante uma análise cuidadosa e globalista organizacional (Gontijo; Maia, 2004), passaram a ser repensados nos modelos tradicionais de racionalidade, tornando plausível o modelo comportamental de racionalidade limitada proposto por Simon (Melo; Fucidji, 2016).

Para Simon (1979), quatro questões foram fundamentais para a ruptura hegemônica da filosofia positivista, a saber: (1) testes psicológicos em laboratórios para avaliar se as pessoas, em situações de escolha relativamente simples, se comportam como a teoria da decisão clássica diz que se comportam, maximizando as utilidades esperadas; (2) extensa pesquisa psicológica para descobrir os microprocessos reais da tomada de decisão humana e da solução de problemas; (3) observações dos processos reais de tomada de decisão em contextos organizacionais e de negócios; e (4) reformulações e extensões da teoria da firma, substituindo a maximização clássica por postulados de decisão comportamental. Tais questões abriram caminhos para o desenvolvimento dos estudos comportamentais ao demonstrarem que até mesmo pequenas complicações introduzidas nas situações, ocasionavam grandes desvios de comportamento nas previsões da teoria utilitária.

A partir desses estudos, Simon (1979) avaliou mecanismos que respaldam o modelo comportamental de racionalidade limitada. Um desses mecanismos é a capacidade de concentração das pessoas em problemas que requerem atenção imediata. Outro mecanismo é a habilidade humana de gerar alternativas de ação, buscando opções viáveis ou refinando as já existentes. Um terceiro mecanismo destaca a capacidade humana de adquirir fatos e inferir a partir deles, introduzindo a ideia de escolha logicamente consistente. Neste último, a racionalidade de uma escolha é avaliada com base nas informações disponíveis no momento da decisão. Isso não significa, porém, que a escolha será coerente. A escolha, nesse caso, depende da ordem em que são apresentadas as alternativas, o que pode influenciar as decisões dos indivíduos. Para explicar esse terceiro mecanismo, Melo e Fucidji (2016) utilizaram como exemplo a escolha entre alternativas A e B. Assim, um indivíduo pode optar pela alternativa A em vez da B, se a alternativa A for a primeira a ser apresentada. No entanto, caso a alternativa B seja a primeira a ser apresentada, esse mesmo indivíduo pode alterar sua preferência, optando pela alternativa B em vez de A.

Os mecanismos avaliados por Simon (1983) concluíram que a racionalidade das escolhas feitas pelos decisores é muito subjetiva e está diretamente ligada às suas crenças, que, por sua vez, são influenciadas pelas informações disponíveis no momento em que as decisões são tomadas. Desse modo, ao se questionar o uso da racionalidade para a obtenção de soluções maximizadas, Simon (1983) argumentou que as escolhas não precisam ser infinitamente detalhadas, de forma a abranger previamente todas as contingências futuras de uma determinada ação. Separar os problemas em seus elementos fundamentais é uma abordagem que envolve a identificação de prioridades, ou seja, a resolução inicial dos problemas mais urgentes, enquanto

os demais são postergados (Melo; Fucidji, 2016). Os autores complementam, afirmando que, se um indivíduo emprega a razão ao tentar alcançar um objetivo, ele poderá identificar meios para se aproximar desse objetivo, porém, não pode ter a garantia absoluta de que o alcançará.

## 2.2 TEORIA DA DECISÃO HEURÍSTICA

Dentre os pesquisadores que confirmaram a refutação da teoria da decisão no campo empresarial, estão Chester Barnard (1938), Herbert Simon (1971) e Amos Tversky e Daniel Kahneman (1974). Barnard (1938) inicia os estudos sobre decisão defendendo a ideia de que um dos principais obstáculos na gestão está relacionado à necessidade de lidar com a questão irracional e emocional do comportamento humano. Nesse sentido, o autor concentra sua atenção no aspecto humano das organizações, com foco nas forças psicológicas que influenciam o comportamento e nas abordagens de gestão para lidar com as complexidades comportamentais humanas e suas limitações (Migliato; Filho, 2010; Márquez-García, 2023).

Dentro dessa linha, antecipou princípios importantes da administração moderna, ligados a questões humanas, psicológicas e comportamentais, reconhecendo a importância dos fatores físicos, biológicos e sociais na escolha e nas ações humanas (Márquez-García, 2023). Em suas pesquisas, Barnard sustentou a importância do julgamento e da intuição no processo decisório e alertou contra a excessiva dependência da racionalidade defendida pelos teóricos positivistas, enfatizando que a tomada de decisão não lógica era predominante e representava um desafio especial para os gestores (Migliato; Filho, 2010).

Desse modo, mesmo não tendo usado o termo “heurística”, em seu conceito de decisão havia o reconhecimento de que as decisões tomadas pelos executivos não aconteciam em perfeita racionalidade, devido à falta de informações, tempo e recursos necessários nesse processo (Migliato; Filho, 2010). Barnard (1938) também ressaltou que, devido a essas limitações, os executivos muitas vezes precisavam confiar em seu julgamento e experiência, formalizando uma base teórica inicial para os estudos na área comportamental da decisão.

Simon (1971), por sua vez, dedicou-se ao estudo da compreensão de como as pessoas tomam decisões para resolver problemas e buscou um equilíbrio entre a onisciência racional e a redução do conhecimento à afetividade da psicologia social. Para Simon (1971), na prática, o conhecimento das consequências das decisões – que pertencem ao futuro – é sempre fragmentário. Dentro dessa perspectiva, Simon argumentou que o homem não se comporta de

forma racional porque não consegue, de modo que, mesmo apresentando comportamento intencional, sua racionalidade é sempre limitada (Costa *et al.*, 2020).

Dentro dessa perspectiva, Tversky e Kahneman (1974) – psicólogos israelenses – demonstraram que, sob um conjunto de circunstâncias, os tomadores de decisão deram pouca importância ao conhecimento prévio e basearam suas escolhas quase inteiramente em novas evidências. Já em outras circunstâncias, as novas evidências tiveram pouca influência diante das opiniões já formadas. A análise dessas circunstâncias repercutiu no estudo das heurísticas na tomada de decisão empresarial e, conseqüentemente, no rompimento das expectativas racionalistas.

Tversky e Kahneman (1974) definiram que julgamentos em situações de incerteza são frequentemente baseados em um número limitado de heurísticas simplificadoras, que reduzem as tarefas complexas de avaliar probabilidades e prever valores a operações de julgamento mais simples. Assim, quando um decisor é submetido a uma tarefa decisória, ele a realiza por meio de atalhos mentais simplificadores do processo. Ou seja, os autores apresentaram diversas evidências de que os indivíduos nem sempre seguem os modelos normativos e sistemáticos de tomada de decisão, fazendo uso de heurísticas inconscientes, baseadas na experiência e nas emoções, que aproximam a tarefa decisória de sua complexidade real.

Ao longo de seus estudos, Tversky e Kahneman definiram princípios heurísticos baseados em diversos experimentos, buscando identificar elementos que ajudassem na compreensão das decisões humanas. Os autores argumentaram que muitas decisões são baseadas em crenças sobre a probabilidade de eventos incertos, expressas numericamente como probabilidades subjetivas (Tversky; Kahneman, 1974). Em outras palavras, eles investigaram como as pessoas tomam decisões em situações de incerteza, usando heurísticas que simplificam a tomada de decisão.

Três heurísticas decorrentes de tais experimentos foram descritas: heurística da representatividade, heurística da disponibilidade e heurística de ajuste e ancoragem. No primeiro caso – a heurística da representatividade – Tversky e Kahneman (1974) explicam que ela acontece quando decisores julgam como alta a probabilidade de um evento A (ou objeto A) pertencer a um grupo B, avaliando o grau de representatividade com que A se assemelha a B. De forma simples, entende-se que as pessoas tomam decisões a partir do grau de semelhança de uma ocorrência com estereótipos definidos pelo decisor (Carrasco *et al.*, 2017). Ou seja, essa heurística envolve a tendência das pessoas de julgar a probabilidade de um evento com base em quão representativo ou similar esse evento parece ser de uma categoria ou estereótipo específico

(Ferreira da Cunha Vieira Lucena *et al.*, 2021). Bazerman (2004) complementa, ainda, destacando que as pessoas tendem a fazer julgamentos buscando peculiaridades que correspondam aos estereótipos formados anteriormente.

Para ilustrar, Tversky e Kahneman (1974) trazem o exemplo hipotético de Steve, um homem muito tímido e retraído, invariavelmente prestativo, mas com pouco interesse nas pessoas ou no mundo da realidade, que possui uma necessidade de ordem, estrutura e uma paixão pelos detalhes. Os autores exemplificaram afirmando que, se fossem avaliadas as possibilidades de atuação de Steve, a partir de uma lista de ocupações, como, por exemplo, agricultor, vendedor, piloto de avião, bibliotecário ou médico, haveria uma maior probabilidade de Steve ser definido como bibliotecário, devido ao grau em que ele é representativo ou semelhante ao estereótipo de um bibliotecário, mesmo que a quantidade de bibliotecários seja menor quando comparada à quantidade de vendedores, por exemplo. Dessa forma, a heurística da representatividade pode levar a erros de julgamento, uma vez que a semelhança superficial pode não refletir a probabilidade real de um evento (Carrasco *et al.*, 2017).

A segunda heurística definida por Tversky e Kahneman (1974), a heurística da disponibilidade, considera o grau em que a ocorrência de um determinado evento está “disponível” na memória ou imaginação do decisor. Ou seja, essa heurística consiste em tomar uma decisão com base em um fato que é lembrado ou imaginado. Assim, se as pessoas conseguem facilmente lembrar de exemplos de algo, tendem a superestimar a probabilidade desse evento (Ahmad; Shah; Abbass, 2021).

Como exemplo, pode-se avaliar o risco de ataque cardíaco entre pessoas de meia-idade lembrando-se de ocorrências similares entre conhecidos, ou ainda avaliar a probabilidade de um determinado empreendimento fracassar imaginando várias dificuldades que ele pode enfrentar (Tversky; Kahneman, 1974). Em estudos recentes, acrescenta-se também a probabilidade de realizar diagnósticos clínicos baseados no “olho clínico” dos profissionais, que resgatam da memória os padrões e protótipos de doenças sem a realização de testes médicos (Teixeira *et al.*, 2020) ou a probabilidade de empreendedores avaliarem seu negócio, considerando a disponibilidade de contornar os riscos (Ahmad; Shah; Abbass, 2021).

Nesse sentido, Tversky e Kahneman (1974) afirmam que a disponibilidade é uma pista útil para avaliar a frequência ou probabilidade, porque recuperamos melhor e mais rapidamente os eventos comuns do que os eventos menos frequentes ou raros. No entanto, a disponibilidade está associada a outros fatores além da frequência e probabilidade. Além disso, recordar ou

construir situações mentais são funções cognitivas que nem sempre seguem regras lógicas (Tversky; Kahneman, 1974).

A terceira heurística, a heurística da ancoragem e ajuste, considera que há uma tendência a se fazer estimativas partindo de um valor inicial que é ajustado para produzir a decisão final (Ahmad; Shah; Abbass, 2021). O valor inicial, também chamado de valor de referência, âncora (Tversky; Kahneman, 1974) ou valor de comparação (Luppe; Angelo, 2010), pode ser sugerido pela formulação do problema, derivado de dados disponíveis ou de experiências prévias (Bazerman, 2004), ou ainda pode ser resultado de um cálculo parcial, fornecido internamente ou externamente (Carrasco *et al.*, 2017).

Desse modo, quando os decisores se encontram diante de escolhas em um contexto de incerteza, é comum que seu processo de tomada de decisão seja influenciado pela presença de uma informação inicial que serve como um ponto de partida (Tonetto *et al.*, 2006). Por exemplo, em um contexto de negociação, o preço inicial proposto por uma das partes pode servir como uma âncora para o restante da negociação. A partir da âncora inicial, as pessoas fazem ajustes para chegar a uma estimativa ou decisão final. No entanto, os ajustes feitos a partir da âncora inicial muitas vezes são insuficientes para neutralizar completamente o efeito da âncora, resultando em estimativas ou decisões que permanecem influenciadas pela âncora original (Ahmad; Shah; Abbass, 2021; Carrasco *et al.*, 2017), mesmo diante de instruções explícitas para desconsiderar as informações (a âncora) fornecida (Berg; Moss, 2022).

A realização desses experimentos serviu para que os autores concluíssem que o uso de heurísticas oferece a vantagem de permitir a economia de tempo e a redução do esforço cognitivo no processo decisório. Ou seja, quando um tomador de decisões enfrenta uma tarefa decisória, ele a aborda por meio de simplificações cognitivas, recorrendo a heurísticas inconscientes fundamentadas em experiências e intuições, simplificando assim a complexidade intrínseca da tarefa de decisão.

No entanto, esses atalhos podem influenciar o julgamento humano e a tomada de decisão em uma variedade de contextos, levando a vieses cognitivos (Tversky; Kahneman, 1974). Esses vieses podem comprometer os resultados da decisão, principalmente em situações que exigem análises mais detalhadas (Ahmad; Shah; Abbass, 2021). A reflexão acerca desses vieses será abordada na próxima seção.

## 2.3 REFLEXÃO ACERCA DOS VIESES DAS DECISÕES HEURÍSTICAS

A abordagem heurística para a tomada de decisões objetiva simplificar o processo decisório, diminuir os esforços de trabalho e o tempo investido na avaliação e na resolução de problemas. Os conceitos de representatividade, disponibilidade e ancoragem e ajuste, quando incorporados à teoria da tomada de decisão, proporcionaram explicações para diversos comportamentos observados (Sbicca, 2014). Contudo, o aprofundamento dos estudos sobre heurísticas trouxe a preocupação decorrente dos vieses cognitivos aos quais os decisores estão sujeitos ao utilizar tais atalhos mentais (Ahmad; Shah; Abbass, 2021; Carrasco *et al.*, 2017; Gigerenzer; Gaissmaier, 2011; Rocha, 2023; Tversky; Kahneman, 1974). Para Bazerman (2004), ocorre um viés cognitivo quando os indivíduos empregam uma heurística de maneira inadequada, que acaba interferindo no resultado do processo decisório.

Tversky e Kahneman (1974) assemelham os vieses na utilização de atalhos mentais à avaliação subjetiva de grandezas físicas, como distância ou tamanho. Para os autores, a distância aparente de um objeto é determinada, em parte, pela sua clareza. Quanto mais nitidamente o objeto é visto, mais próximo ele parece estar. Por outro lado, os objetos mais distantes são vistos com menos nitidez do que os objetos mais próximos. Especificamente, as distâncias são frequentemente sobrestimadas quando a visibilidade é fraca, porque os contornos dos objetos estão desfocados. Por outro lado, as distâncias são subestimadas quando a visibilidade é boa, pois os objetos são vistos com nitidez. A partir desse exemplo, os autores demonstraram que, assim como acontece com a confiança na clareza como indicativo de distância, o uso de heurísticas pode levar a erros comuns nas decisões.

Além do exemplo mencionado, a interpretação equivocada das chances de ocorrência de um evento, a previsão de resultados futuros baseados em resultados de períodos anteriores, julgamentos com base na intuição (Ferreira da Cunha Vieira Lucena *et al.*, 2021), a busca por uma confirmação que subsidie uma decisão errada, o excesso de confiança (Russek *et al.*, 2024) e a estimação de valores com base em âncoras (Berg; Moss, 2022) são exemplos de vieses decorrentes de decisões heurísticas, que interferem negativamente no desempenho dos resultados da decisão (Ahmad; Shah; Abbass, 2021).

Ademais, também podem ser adicionados como fatores que aumentam as chances de vieses: a pressão do ambiente, que pode ser proveniente de um mercado competitivo ou das partes interessadas; a urgência temporal, que se relaciona com a necessidade de tomar decisões

rapidamente em situações emergenciais; a complexidade da tarefa em si, que envolve múltiplos aspectos e variáveis a serem consideradas simultaneamente (Rocha, 2023); assim como emoções de diferentes valências e níveis de excitação (Bleda; Pinkse, 2023). Estudos relacionados aos traços específicos de personalidade (Cheek; Norem, 2020), à influência dos sentidos (Jain; Nayakankuppam; Gaeth, 2021) e ao genótipo humano (Zeng *et al.*, 2020) também exploram a possibilidade de estarem ligados à incidência de vieses.

Diante desse entendimento, Tversky e Kahneman (1974) realizaram seus experimentos e identificaram um conjunto de vieses resultantes dessas heurísticas. Os vieses associados às heurísticas da representatividade, disponibilidade e ancoragem e ajuste são ilustrados na Figura 2.

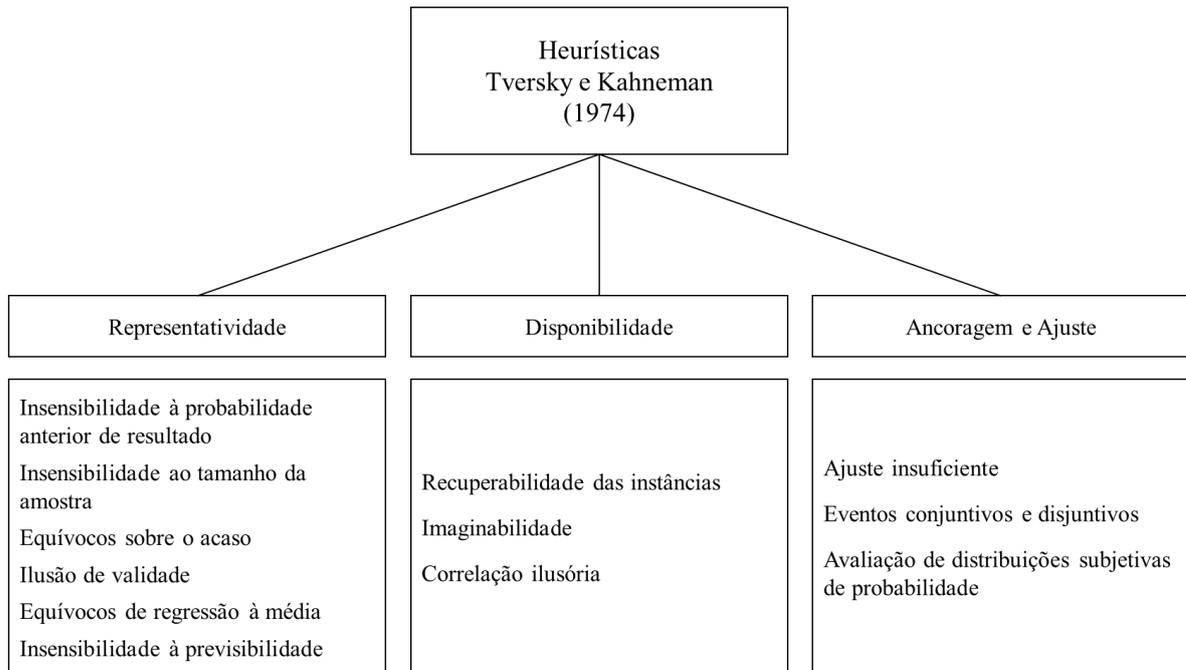


Figura 2 – Heurísticas e Vieses de Tversky e Kahneman  
Fonte: Adaptado de Tversky e Kahneman (1974).

As próximas seções fornecem uma visão dos desvios sistemáticos que podem ocorrer quando as pessoas recorrem às heurísticas na tomada de decisões, destacando a influência desses atalhos mentais na formação de julgamentos enviesados e as implicações desses processos na tomada de decisão.

### **2.3.1 Vieses associados à representatividade**

A respeito dos vieses associados à heurística da representatividade, descritos na Figura 2, Tversky e Kahneman (1974) explicam que a insensibilidade à probabilidade anterior de resultado ocorre porque as pessoas têm a tendência de ignorar informações sobre probabilidades anteriores ou frequências de ocorrência quando avaliam a probabilidade de eventos com base na representatividade. Para testar isso, os autores conduziram um experimento no qual os participantes avaliaram a probabilidade de pessoas serem engenheiros ou advogados com base em suas descrições pessoais, sabendo da proporção de engenheiros e advogados no grupo original. Os autores descobriram que, em vez de levarem em consideração as probabilidades anteriores, as pessoas julgaram com base em quão representativa era a descrição das pessoas dos estereótipos associados às profissões. Isso aconteceu mesmo quando a descrição fornecida não trazia informações relevantes para fazer essa distinção.

Os autores concluíram, ainda, que as pessoas agem de forma diferente quando recebem evidências específicas, mesmo que pouco úteis, em comparação com situações em que não recebem evidência alguma. Desse modo, ao receberem evidências, as pessoas tendem a ignorar as probabilidades anteriores. Por outro lado, quando as evidências não estão disponíveis, tais probabilidades são utilizadas adequadamente. Isso indica que a representatividade desempenha um papel significativo nas decisões, muitas vezes levando à desconsideração de informações estatísticas relevantes.

No caso da insensibilidade ao tamanho da amostra, os estudos demonstraram que, ao avaliar a probabilidade de obter um determinado resultado em uma amostra retirada de uma população específica, as pessoas costumam julgar a probabilidade desse resultado amostral com base em quão similar esse resultado é ao parâmetro correspondente da população. Esse julgamento de probabilidade amostral, no entanto, desconsidera erroneamente o tamanho da amostra, ou seja, não leva em conta o tamanho da amostra necessário para representar o todo, resultando em uma probabilidade calculada de forma independente do tamanho da amostra. Como exemplo, Santos e Spers (2007) observaram que a insensibilidade das pessoas em relação ao tamanho da amostra é evidenciada pelo fato de que 53% da amostra pesquisada optou por confiar na opinião de dois amigos em vez de em uma pesquisa envolvendo 100 pessoas sobre a avaliação de um curso universitário.

A respeito do viés do equívoco sobre o acaso, Tversky e Kahneman (1974) afirmam que existe uma tendência de se acreditar que sequências de eventos gerados por processos aleatórios devem refletir características essenciais desses processos, mesmo quando a sequência é curta.

Ou seja, as pessoas acham que uma sequência curta de eventos aleatórios deve parecer balanceada, com alternâncias, para equilibrar a representatividade da sequência. Por exemplo, há uma maior propensão a se acreditar na sequência “cara, coroa, cara, coroa, cara, coroa” do que na sequência “cara, cara, cara, cara, cara, coroa”, embora ambas sejam igualmente prováveis (Tversky; Kahneman, 1974).

A esse respeito, Tversky e Kahneman (1974) destacaram que a maioria das pessoas, ao confiar em sua intuição e na heurística da representatividade, tende a cair na chamada “falácia do apostador”. A falácia do apostador envolve a crença de que o acaso é um processo que se corrige automaticamente, ou seja, que um desvio em uma direção será seguido por um desvio na direção oposta para equilibrar as coisas (Bazerman, 2004). De forma simplificada, as pessoas acreditam que o acaso se autorregula para restaurar o equilíbrio.

Sobre o viés da ilusão de validade, os autores apontam que as pessoas tendem a fazer previsões escolhendo o resultado que mais se assemelha às informações de entrada (Tversky; Kahneman, 1974). Assim, conforme observado por De Mello Ferreira (2008), a ilusão de validade é caracterizada pela confiança inabalável que surge quando há um “encaixe” aparentemente perfeito entre as informações de entrada e as previsões. Essa confiança permanece mesmo quando o indivíduo está ciente dos fatores que poderiam limitar a precisão das previsões. Como exemplo, os autores citam a confiança dos psicólogos ao realizarem previsões em entrevistas de seleção, mesmo quando sabem da existência de uma extensa literatura que aponta as limitações desse método.

O viés seguinte, equívoco de regressão à média, está relacionado ao fenômeno de que as pessoas acabam ignorando a tendência estatisticamente comprovada de regressão à média (De Mello Ferreira, 2008). Esse viés ocorre quando observações extremas – muito acima ou muito abaixo da média – tendem a se aproximar da média quando novas medições são realizadas. Por exemplo, se um grupo de estudantes realiza um teste e alguns obtêm pontuações muito altas, essas pontuações podem ser influenciadas por diversos fatores, como habilidade, sorte ou condições específicas no momento do teste. Se esses mesmos estudantes realizarem um segundo teste, é provável que suas pontuações fiquem menos extremas e se aproximem mais da média do grupo, simplesmente devido à natureza da variabilidade dos resultados. Nesse caso, o equívoco ocorre quando se espera que observações extremas sejam permanentes, levando a conclusões equivocadas.

A esse respeito, Tversky e Kahneman (1974) apontam que as pessoas comumente cometem o erro de pressupor que resultados futuros podem ser previstos diretamente com base

nos resultados passados. No entanto, resultados excepcionais nem sempre são sustentáveis a longo prazo. Por exemplo, em um treinamento de voo, instrutores notaram que elogios por um pouso suave muitas vezes eram seguidos por um pouso pior na próxima tentativa, enquanto críticas duras após um pouso difícil muitas vezes eram seguidas por uma melhoria. Os instrutores concluíram erroneamente que punições verbais são melhores do que recompensas, quando, na verdade, essa percepção se deve à tendência de regressão à média (de Mello Ferreira, 2008).

O último viés dentro da heurística da representatividade, a insensibilidade à previsibilidade, ocorre quando as pessoas baseiam suas previsões em descrições que não oferecem informações relevantes, mas que parecem mais representativas (Silva; Souza, 2019). Essa abordagem não considera a previsibilidade, violando, assim, a teoria estatística normativa (Tversky; Kahneman, 1974). Os autores explicam que, ao fazer previsões de lucro de empresas com base em uma descrição favorável ou medíocre, os indivíduos tendem a seguir essa descrição, mesmo quando ela não é relevante. Ou seja, se a descrição for favorável, os indivíduos fazem previsões positivas sobre o lucro, desconsiderando a variabilidade e a incerteza inerentes às previsões e agindo com base em uma crença simplista na continuidade de padrões passados. Já no caso de uma descrição medíocre, as previsões são negativas, sem procurar avaliar a confiabilidade da fonte de informação. Nesse ponto, Silva e Souza (2019) realizaram um ensaio teórico na área de finanças comportamentais com base em trabalhos acadêmicos dos últimos vinte anos e identificaram que esse viés ocorre na prática quando, por exemplo, gestores de finanças utilizam informações irrelevantes ou pouco importantes para a elaboração de orçamentos ou quando optam por estratégias de investimentos equivocadas.

Um resumo dos vieses associados à representatividade está descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Vieses da representatividade

Insensibilidade à probabilidade anterior de resultado	Tendência a ignorar informações sobre probabilidades anteriores ou frequências de ocorrência ao fazer julgamentos.
Insensibilidade ao tamanho da amostra	Julgamento da probabilidade de um resultado amostral sem levar em consideração a representatividade da amostra.
Equívocos sobre o acaso	Crença de que o acaso se corrige automaticamente.
Ilusão de validade	Confiança inabalável no “encaixe” aparentemente perfeito entre as informações de entrada e as previsões.

Equívocos de regressão à média	Conclusões equivocadas de que observações extremas são persistentes.
Insensibilidade à previsibilidade	Desconsideração da incerteza e da variabilidade nos eventos futuros ao fazer previsões.

Fonte: adaptado de Bazerman (2004); de Mello Ferreira (2008); Pontes (2008); Tversky; Kahneman (1974).

### 2.3.2 Vieses associados à disponibilidade

Dentre os vieses associados à disponibilidade (Figura 2), a recuperabilidade das instâncias demonstra que as pessoas tendem a julgar erroneamente como mais prováveis os eventos que são mais facilmente lembrados devido à sua recentidade, familiaridade, vividez e saliência (impacto proporcionado por eventos, pessoas ou objetos), do que eventos com a mesma frequência, mas menos lembráveis (Tversky; Kahneman, 1974). Isso foi demonstrado em um experimento no qual os participantes receberam listas de personalidades famosas e foram questionados se havia mais homens ou mulheres na lista. Os autores descobriram que os participantes equivocadamente acreditavam que a classe com mais exemplos vívidos era a mais numerosa.

Em organizações, o efeito desse viés também pode ser observado quando administradores fazem avaliações de desempenho equivocadas de seus funcionários, influenciados por situações muito marcantes, sejam elas boas ou ruins (Bazerman, 2004). Bazerman (2004) aponta ainda que essas situações são lembradas com mais facilidade e parecem acontecer mais frequentemente do que situações comuns, o que leva os administradores a darem mais importância a esses eventos. Em um exemplo mais recente, tem-se também o contexto pandêmico da Covid-19, provocado pela síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), no qual muitas decisões dos profissionais de saúde eram tomadas com base na disponibilidade dos constantes avisos midiáticos e sanitários, fazendo com que, por vezes, eles deliberassem sobre decisões clínicas de uma forma distinta da que atuariam se não fosse a incidência dos vieses (Rocha, 2023).

O segundo viés associado à disponibilidade, identificado por Tversky e Kahneman (1974), é o viés da imaginabilidade. Segundo os autores, às vezes, é necessário avaliar a frequência de uma classe cujos eventos não estão armazenados na memória, mas podem ser gerados de acordo com uma determinada regra. Assim, quando o decisor se depara com uma

decisão para a qual não há registros de eventos similares na memória, ele recorre à sua imaginação (Carrasco *et al.*, 2017). Essa tendência de imaginação, entretanto, pode subestimar ou superestimar variáveis relevantes e, assim, dificultar o alcance do resultado esperado (Tversky; Kahneman, 1974).

Para exemplificar esse viés, Tversky e Kahneman (1974) usaram a possibilidade de avaliar os riscos envolvidos em uma expedição aventureira. Se for possível imaginar vividamente muitos problemas nessa expedição, ela será considerada extremamente perigosa, mesmo que esses problemas não sejam tão prováveis. Por outro lado, esse risco pode ser subestimado se não for possível imaginar os perigos. Dessa forma, os autores concluíram que a imaginação pode distorcer a avaliação da probabilidade de eventos não disponíveis na memória.

O terceiro viés desse grupo de heurística diz respeito à correlação ilusória. Por meio dos estudos de Chapman (1967), Tversky e Kahneman (1974) apontaram que as pessoas tendem a superestimar a frequência de eventos que são naturalmente associados, mesmo quando não há uma conexão real. A identificação desse viés se deu a partir de experimentos realizados por Chapman (1967), nos quais foram apresentados aos decisores informações sobre hipotéticos pacientes mentais. Cada conjunto de dados sobre um paciente incluía um diagnóstico clínico e um desenho feito pelo paciente. Posteriormente, os decisores foram solicitados a estimar com que frequência as características específicas do desenho, como desenhos com olhos mais elaborados, estavam associadas a diagnósticos clínicos, como “paranoia” ou desconfiança.

Os resultados do experimento revelaram que os decisores tendiam a superestimar significativamente a frequência de associações que eram naturalmente intuitivas ou esperadas. Ou seja, eles eram propensos a acreditar que a paranoia estava frequentemente relacionada a pessoas que desenhavam olhos mais elaborados, mesmo quando não havia uma base real para essa conexão. Outro exemplo citado pelo autor refere-se à associação entre gripe e corrente de ar, ou seja, a crença de que pegar um resfriado ocorre mais frequentemente quando se está em uma sala com corrente de ar. O mesmo ocorre com superstições e lendas folclóricas, como carregar uma pata de coelho para dar sorte. Em todas essas situações, ocorre uma correlação que não é garantida pelos fatos objetivos, de modo que, mesmo quando os dados reais contradizem a correlação, ainda há uma tendência a acreditar na correlação ilusória.

Os vieses associados à disponibilidade estão resumidos no Quadro 3.

Quadro 3 – Vieses da disponibilidade

Recuperabilidade das instâncias	Julgamento do tamanho de classes ou da frequência de eventos com base na facilidade de recuperação da memória.
Imaginabilidade	Distorção gerada pela imaginação na avaliação da probabilidade de eventos.
Correlação ilusória	Correlação de eventos, mesmo quando não há uma conexão real entre eles.

Fonte: adaptado de Bazerman (2004); Carrasco *et al.* (2017); Chapman (1967); Tversky e Kahneman (1974).

### 2.3.3 Vieses associados à ancoragem e ajuste

Dentro do conjunto de vieses associados à ancoragem e ajuste, demonstrados na Figura 2, Tversky e Kahneman (1974) identificaram o viés do ajuste insuficiente a partir do experimento que solicitava aos participantes que estimassem a porcentagem de países africanos nas Nações Unidas. Para isso, os participantes receberam um número arbitrário entre 0 e 100 como ponto de partida. A partir desse número, eles foram instruídos a declarar se a porcentagem de países era maior ou menor do que esse número aleatório. Após isso, os participantes estimavam a porcentagem de países. O estudo demonstrou que os grupos que receberam números iniciais de 10 e 65 estimaram a porcentagem de países africanos de maneira significativamente diferente, com estimativas médias de 25% e 45%, respectivamente, mesmo que o número inicialmente dado fosse irrelevante.

Em um estudo similar, Berg e Moss (2022) pediram que os participantes estimassem a porcentagem de países na Organização das Nações Unidas (ONU) que eram africanos – em 2017, a porcentagem real era de 28%. Antes de responderem com as suas estimativas, porém, os participantes leram que um grupo de estudantes universitários locais estimou a porcentagem em 10% (versão com ancoragem baixa) ou 65% (versão com ancoragem alta). Em ambas as versões do experimento – âncora baixa e alta –, os participantes foram aleatoriamente orientados a desconsiderar as informações prévias (a âncora). Contudo, os pesquisadores mostraram que os participantes não conseguiram demonstrar capacidade de desconsiderar os valores de ancoragem, principalmente no caso em que o valor de referência apresentado era um valor alto.

Para exemplificar o segundo viés, o da avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos, Ferreira (2008) realizou um experimento comparando a probabilidade de ocorrência de um

evento simples, um evento conjuntivo (que exige sucesso em múltiplas etapas) e um disjuntivo (que requer sucesso em pelo menos uma etapa). Para isso, os participantes foram solicitados a classificar as seguintes situações de acordo com sua percepção de probabilidade: (A) retirar uma bolinha vermelha de um saco que continha 50% de bolinhas vermelhas e 50% de bolinhas brancas (evento simples); (B) retirar uma bolinha vermelha sete vezes seguidas, com reposição – a bolinha escolhida retorna ao saco, antes de ser retirada uma nova bolinha –, de um saco que continha 90% de bolinhas vermelhas e 10% de bolinhas brancas (evento conjuntivo); e (C) retirar pelo menos uma bolinha vermelha em sete tentativas, com reposição, de um saco que continha 10% de bolinhas vermelhas e 90% de bolinhas brancas (evento disjuntivo). Ferreira (2008) apontou que a classificação mais comum feita pelos participantes foi B-A-C, o que está em desacordo com a ordem correta das probabilidades que é C (52%), A (50%) e B (48%). O estudo concluiu que as pessoas tendem a subestimar a probabilidade de eventos conjuntivos, acreditando erroneamente que estes são menos prováveis do que eventos simples, e superestimar a probabilidade de eventos disjuntivos, acreditando que estes são mais prováveis do que eventos simples.

Por fim, o viés da avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade ocorre quando uma pessoa tem dificuldade em calibrar suas estimativas de probabilidade. Ou seja, a precisão de suas estimativas pode ser inadequada em relação à realidade estatística dos eventos. Tversky e Kahneman (1974) observaram que muitos estudos mostraram desvios significativos em relação à calibragem correta, tanto para cima quanto para baixo, o que sugere que as pessoas tendem a confiar em seus conhecimentos sobre uma situação, mesmo quando esses conhecimentos são inadequados.

Assim, supondo uma pesquisa com um grupo de indivíduos solicitados a estimar a probabilidade de um time de futebol ganhar seu próximo jogo, se essas estimativas mostrarem uma tendência consistente de serem muito mais altas ou mais baixas do que a taxa real de vitória do time, isso indicaria falta de calibragem. Ou seja, as pessoas não estão ajustando suas percepções para corresponder adequadamente à frequência real com que um evento ocorre.

Um resumo acerca dos vieses da ancoragem e ajuste está disposto no Quadro 4.

Quadro 4 – Vieses da ancoragem e ajuste

Ajuste insuficiente	Ajustes insuficientes a partir de um ponto de partida inicial.
Eventos conjuntivos e disjuntivos	Subestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e superestimação da probabilidade de eventos disjuntivos.
Avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade	Estimativa da probabilidade distante da realidade estatística dos eventos.

Fonte: adaptado de Bazerman (2004); Ferreira (2008); Tversky; Kahneman (1974).

## 2.4 ASPECTOS DA DECISÃO EM CONTEXTOS COMPLEXOS

Tversky e Kahneman (1974) observaram que, em geral, os decisores baseiam suas escolhas em uma interação de experiências passadas, valores, crenças, conhecimentos técnicos, habilidades e filosofias pessoais. Nesse cenário, problemas do mundo real — sejam eles ambientais, sociais ou organizacionais — tendem a se tornar cada vez mais complexos (Hämäläinen *et al.*, 2024). Mittermeier *et al.* (2024) corroboram Hämäläinen *et al.* (2024) citando que dificilmente há decisões simples referentes apenas a uma meta ou a um conjunto de alternativas predefinidas.

Nesse contexto, é importante ressaltar o entendimento de que decisões em contextos complexos se referem a problemas que possuem um grande número de objetivos, geralmente conflitantes entre si e/ou não definidos claramente (Hämäläinen *et al.*, 2024). Esses objetivos são integrados e interconectados através de uma avaliação subjetiva, envolvendo julgamentos de valores pessoais e, por meio dessa combinação, o decisor avalia o conjunto de alternativas de decisão (Franco *et al.*, 2021).

Outro ensinamento a respeito desse tipo de decisão é que alguns pesquisadores geralmente orientam que os decisores se concentrem nos modelos decisórios e, a partir daí, iniciem a configuração do problema de maneira bem definida e com alternativas de decisão claramente estabelecidas (Bidgoli, 1989; Pomerol e Barba-Romero, 2000; Simon, 1960). No entanto, em uma configuração prática, as alternativas de decisão raramente são fixas, assim como nem sempre as opiniões e preferências sobre certos aspectos do problema de decisão convergem entre as partes interessadas (Hämäläinen *et al.*, 2024).

Sobre essa convergência entre as partes interessadas, deve-se destacar que a responsabilidade pela decisão, embora, em última instância, recaia sobre o decisor, nem sempre é de um único indivíduo. A decisão geralmente é o resultado de uma interação entre as preferências de várias pessoas (Mittermeier *et al.*, 2024). Roy (1996) também afirma que a decisão global se desenvolve de forma um tanto caótica, surgindo dos confrontos entre as preferências dos diferentes atores envolvidos nesse processo.

Além da complexidade inerente à interação entre as várias pessoas (Mittermeier *et al.*, 2024), Hämäläinen *et al.* (2024) apontam o fato de que nem todas as informações necessárias estão disponíveis aos decisores. Milhões de novas informações surgem a todo momento e, como forma de reduzir a sobrecarga de informações, os decisores acabam selecionando apenas as informações que julgam relevantes, em vez de lidarem com informações potencialmente contraditórias (Kato; Sbicca, 2021). Ademais, fatores como os custos gerados durante o processo decisório, o tempo para analisar as alternativas e suas consequências, o esforço cognitivo requerido e as informações que são omitidas ou distorcidas são apontados como fatores que exercem pressão no contexto, aumentando ainda mais a complexidade do processo decisório (Hämäläinen *et al.*, 2024; Rocha, 2023). Consequentemente, as decisões são frequentemente tomadas com base em informações limitadas e incompletas (Kämmer *et al.*, 2024), o que pode resultar em decisões equivocadas, conduzidas por vieses heurísticos (Luppe; Angelo, 2010).

Além dos fatores relacionados ao contexto de decisão, Del Campo *et al.* (2016) identificaram que os fatores que se referem a características individuais do tomador de decisão também influenciam significativamente o processo de escolha. Nesse sentido, a experiência, a intuição e o excesso de confiança foram apontados por Galvotti, Lippi e Cerrato (2021) como fatores que afetam o processo decisório, muitas vezes levando os decisores a sobrevalorizar sua capacidade de prever resultados ou a ignorar alternativas mais racionais. Essa combinação de fatores contextuais e individuais dificulta o processo decisório sistemático, principalmente em ambientes dinâmicos, como a indústria de confecção, marcada pela imprevisibilidade inerente ao mercado da moda, curto ciclo de vida dos produtos, tempo de resposta rápido e grande variedade de produtos (Ngai *et al.*, 2014). Diante do exposto, o próximo tópico aborda o contexto da cadeia produtiva têxtil e de confecção, fornecendo um panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e, posteriormente, o contexto do PCAP.

## 2.5 O CONTEXTO DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES

A indústria têxtil e de confecção representa um marco histórico do processo de industrialização do Brasil. Mesmo considerando as consequências da pandemia de Covid-19, em 2020, que reduziu o comércio internacional (vide Anexo A1), o desempenho da indústria têxtil do Brasil foi bastante relevante em comparação às exportações de países tradicionais ao redor do mundo, que viram seu comércio de produtos diminuir (Júnior, 2020). Esse resultado possibilitou ao país uma posição de destaque no comércio mundial do setor, conforme pode ser visualizado no Anexo A2.

Acerca da produção no Ocidente, segundo dados referentes ao ano de 2022, divulgados em relatório pela Abit (2024), o Brasil possuía a maior cadeia têxtil completa, incluindo desde a produção das fibras, fiações, tecelagens, beneficiamento, confecções e até os desfiles de moda. A Figura 3 ilustra essa estrutura da cadeia produtiva têxtil e de confecção de forma ampla, incluindo exemplos de tecidos originados pelos diferentes tipos de fibra.

Ainda de acordo com os dados da Abit (2024), verifica-se que o segmento têxtil e de confecção registra um volume de negócios aproximado de 193,2 bilhões de reais, com uma produção média de confecções que atinge 8,07 bilhões de peças, abrangendo itens como vestuário, meias, acessórios, cama, mesa e banho. Além disso, apresenta uma produção têxtil média de 2,1 milhões de toneladas (Abit, 2024) e uma concentração de cerca de 75% da mão de obra de todo o setor brasileiro, consolidando-se como o segundo maior gerador de empregos na indústria de transformação (CNI, 2017). Os dados estão resumidos nas Tabela 1 e 2.

Tabela 1 – Valor da produção e faturamento em 2022

Setores	Produção (M)	Faturamento (R\$ bi)
Setor têxtil	2,1 toneladas	193,2
Setor de confecção	8,07 peças	

Fonte: Abit (2024).

Tabela 2 – Empregos gerados por segmento em 2010 – 2015 (mil)

Segmento	Empregos em 2010	Empregos em 2015
Fibras e filamentos	23	19
Têxteis	4.725	2.983
Confeccionados	26.176	29.222

Fonte: Adaptado de CNI (2017).

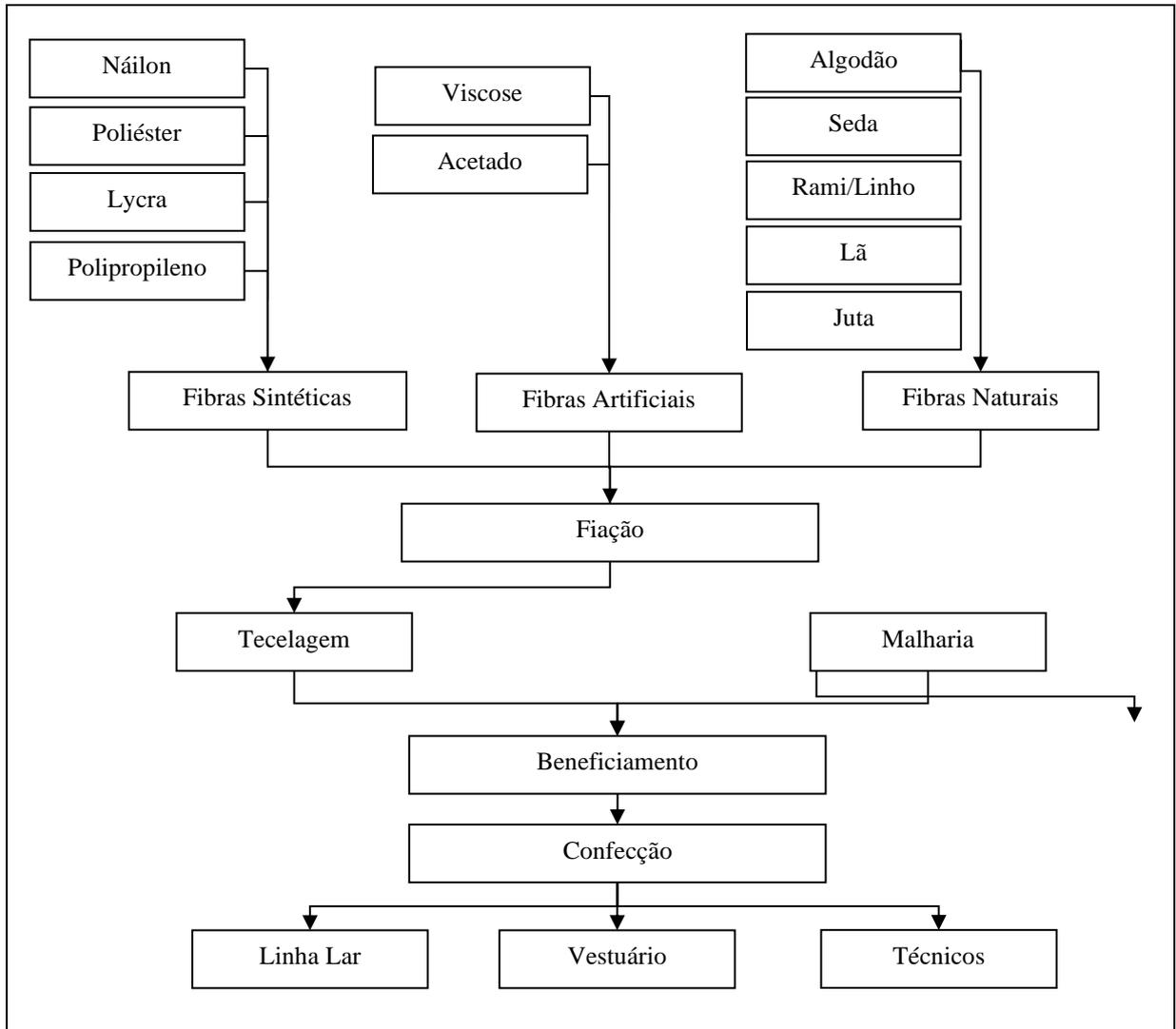


Figura 3 – Fluxograma da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção  
 Fonte: Adaptado de Júnior (2021).

Dentre os dois tipos de cadeia produtiva, têxtil e de confecção (Figura 3), as indústrias de confecção se destacam pelo número expressivo de micro e pequenas empresas, representando 96,8% do total destas empresas, enquanto as médias empresas representam 2,9% do setor e as grandes empresas, apenas 0,3% (CNI, 2017). Nos estudos de Viana (2005) e Sebrae (2013) consta que a predominância de micro e pequenas empresas no setor ocorre devido à baixa imobilização financeira, à tecnologia amplamente acessível e à exigência de pouca qualificação necessária para a mão de obra, fatores que facilitam a proliferação de empresas nesse setor e o tornam caracterizado por frágeis barreiras de entrada.

Sobre as linhas dessa indústria de confecção (linha lar, vestuário e técnico), estas estão subdivididas em segmentos, incluindo roupas íntimas, roupas de dormir, roupas de praia/banho,

roupas de esportes, roupas de lazer, roupas sociais, roupas de gala, roupas infantis, roupas protetoras, roupas profissionais, roupas de segurança, meias, modeladores, acessórios têxteis para vestuário, artigos de cama, artigos de banho, artigos de mesa, artigos de copa/cozinha, artigos decorativos e produtos industriais (Viana, 2005). Dentre tais segmentos, nota-se que a maioria integra a chamada linha de vestuário, responsável por 60% a 65% da produção têxtil no Brasil (CNI, 2017).

Essa indústria de vestuário objetiva, principalmente, a produção de roupas e artigos de vestuário para o mercado interno e envolve atividades que vão desde a produção ou cultivo de fibras até o vestuário – passando por fiação, tecelagem, malharia e beneficiamento – e chegando aos desfiles, ao mercado de varejo e, mais recentemente, ao *e-commerce* de moda (CNI, 2017; Viana, 2005). A indústria varia conforme o local, o tempo e as condições climáticas, sendo influenciada pelos costumes, cultura, inovações tecnológicas e eventos em diferentes escalas (Nunes, 2001). Essa dinâmica pela qual os produtos têxteis passam durante sua fabricação – caracterizada por uma grande variedade de materiais, aplicações e processos –, faz com que a indústria do vestuário opere em um ambiente de complexidade e contínua incerteza, dado que as preferências e o comportamento do mercado podem mudar rapidamente (CNI, 2017; Ngai *et al.*, 2014; Rocha; Daher, 2015).

Diante desse cenário, no próximo tópico será abordado o contexto do PCAP, explorando seu desempenho operacional, assim como as principais características das empresas que fazem parte desse polo.

### **2.5.1 Polo de Confecções do Agreste Pernambucano**

Fazendo um recorte geográfico para o estado de Pernambuco, mais especificadamente sua região Agreste, delimitada por uma área de aproximadamente 24.400 km<sup>2</sup>, inserida entre a Zona da Mata e o Sertão, e representando cerca de 24,7% do território pernambucano, percebe-se também uma produção no setor de confecções que merece destaque pelo crescimento industrial expressivo no Estado. As principais cidades desse recorte do Agreste pernambucano são: Caruaru, Garanhuns, Santa Cruz do Capibaribe, Toritama, Gravatá, Belo Jardim, São Bento do Una e Pesqueira.

Estruturado como um APL, o PCAP é um dos polos de desenvolvimento da economia do estado de Pernambuco e compreende em torno de 24,3 mil unidades produtivas formais

espalhadas, principalmente, entre as áreas rurais e urbanas do Agreste Central e Setentrional (Abit, 2024; Adepe, 2023). Para fins de compreensão do quantitativo de unidades produtivas do setor de confecções dentro do estado de Pernambuco, a Figura 4 ilustra a concentração de estabelecimentos no Agreste Central e Agreste Setentrional, estendendo-se também para o estado da Paraíba, conforme distribuição representada na Figura 5.

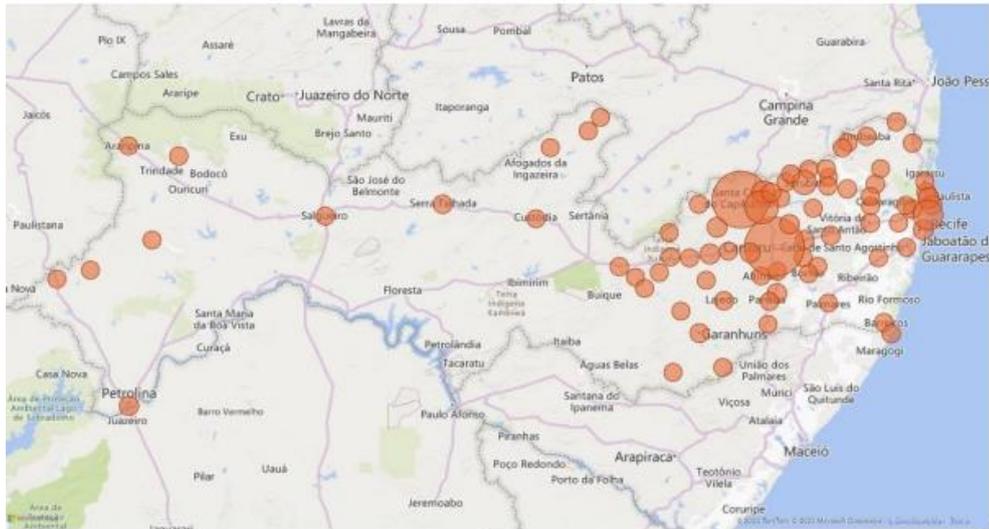


Figura 4 – Concentração de estabelecimentos no Agreste Central e Setentrional - PE  
Fonte: Adepe (2023).

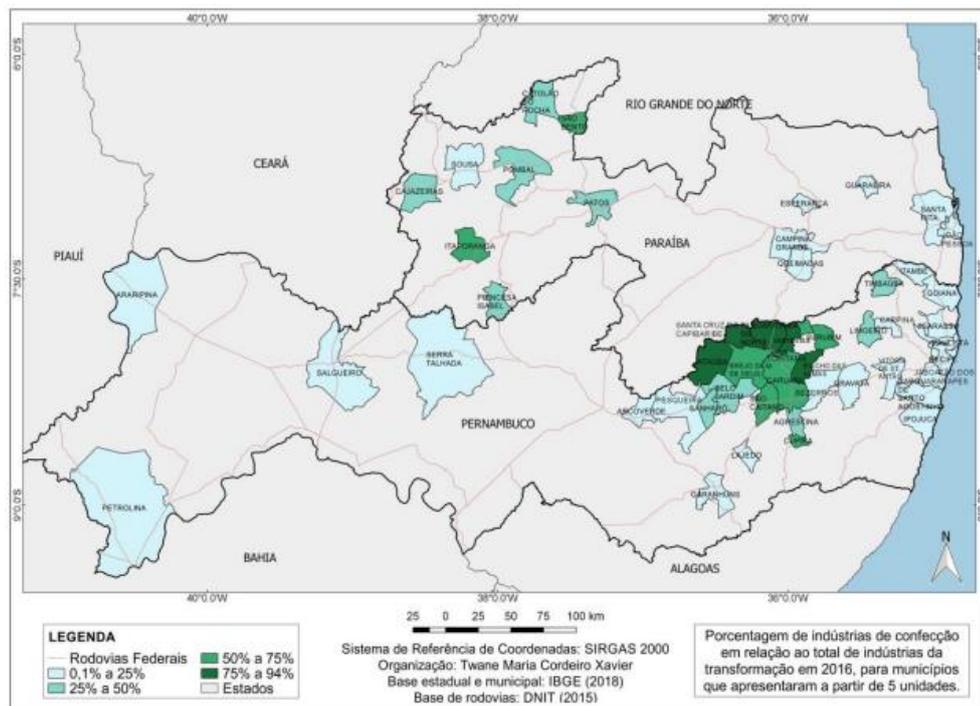


Figura 5 – Unidades produtivas em Pernambuco e na Paraíba  
Fonte: Xavier (2020).

Mesmo não possuindo delimitação oficial, nem mesmo por meio de sua classificação enquanto APL pelo governo do Estado (Xavier, 2020), os dados indicam que a produção de confecções se concentra espacialmente em torno do núcleo formado por Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, que abrigam cerca de 77% do total das unidades produtivas (Dieese, 2010; Sebrae, 2013). A importância dessa concentração também é percebida ao se analisar o crescimento econômico desses municípios. Em termos de variação do Produto Interno Bruto (PIB) entre o final do século XX e a primeira década do século XXI, o PIB dos três principais municípios cresceu entre 5 e 11 vezes no período de 1999 a 2010. Além disso, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), que era inferior a 0,500 na década de 1990, apresentou uma melhoria significativa em 2010 (Ibge, 2015). Os quadros que resumem o PIB e o IDHM desses três municípios podem ser visualizados no Anexo A3.

A ação entre as unidades produtivas dentro do Polo é fundamental para seu desenvolvimento, refletindo-se na transformação econômica das principais cidades envolvidas (Xavier, 2020). Assim, a especialização do polo é impulsionada por tendências de moda, diretrizes de mercado e uma rede de compradores mais ampla, o que também tem incentivado a realização de eventos de moda na região, como a Rodada de Negócios da Moda Pernambucana em Caruaru, organizada pela Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC) em parceria com o Sebrae; o Estilo Moda Pernambuco em Santa Cruz do Capibaribe (EMP), organizado pela Prefeitura de Santa Cruz do Capibaribe com o apoio da Associação Empresarial de Santa Cruz do Capibaribe (ASCAP), Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) Santa Cruz e Associação Santa-cruzeense de Contabilistas (ASCONT); e o Festival do Jeans em Toritama (FJT), organizado pela Associação Comercial e Industrial de Toritama (ACIT), em parceria com a Prefeitura de Toritama.

No que diz respeito ao ciclo de produção dessas empresas, os dados da Adepe (2024) indicam que a produção do Polo gira em torno de 225 milhões de peças por ano e representa 18% da produção nacional de jeans, além de concentrar cerca de 250 mil pessoas, entre empregos formais e informais, em 40 municípios. Quanto ao processo produtivo em si, a confecção envolve essencialmente o corte e a transformação de tecidos planos ou de malha em peças de vestuário, utilizando máquinas de costura e aviamentos como linhas, botões e zíperes (Viana, 2005), a um baixo custo (Xavier, 2020). Observa-se que as atividades produtivas das empresas mantêm uma estrutura semelhante, caracterizada pela descontinuidade das etapas, que incluem aquisição de tecidos, enfiar, risco, corte, costura, acabamento, embalagem e venda. Variações ocorrem dependendo do ramo de produção. Por exemplo, no caso do jeans, há a

adição do processo de lavagem, enquanto nas peças estampadas acrescenta-se a etapa de estamparia ou bordado. A Figura 6 ilustra o processo produtivo básico dessas empresas.

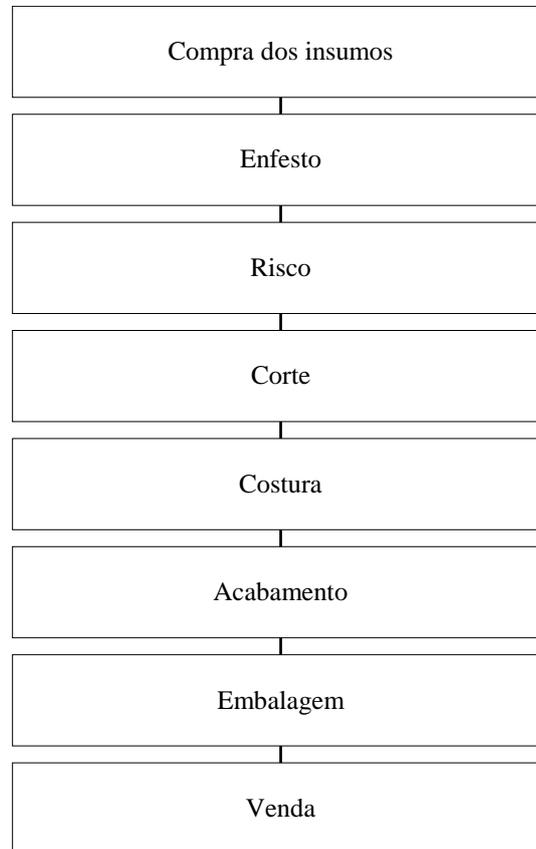


Figura 6 – Ciclo básico do processo produtivo têxtil  
Fonte: Rocha e Daher (2015).

Dessa maneira, o processo produtivo se inicia com a aquisição dos materiais, essencialmente compreendendo rolos de tecido (ver Apêndice D1) e outros acessórios como zíperes, botões, linhas, elásticos, velcros e rebites. O passo seguinte envolve o enfesto, que consiste na sobreposição de camadas de tecido sobre uma superfície de corte, visando facilitar e otimizar o processo de corte (ver Apêndices D2 e D3). Após o enfesto, procede-se ao risco no tecido, onde são posicionados os moldes das peças, geralmente feitos de papel ou tecido, com o objetivo de reduzir o desperdício de material (ver Apêndice D4). Na maioria das empresas do PCAP, no entanto, não são utilizados métodos de modelagem para o risco. O encaixe dos moldes é realizado apenas com base na experiência e conhecimento dos trabalhadores. O tecido é então cortado e segue para a etapa de costura (ver Apêndice D5).

Durante a fase de finalização, a costura é concluída, incluindo, por exemplo, a fixação do cós e das presilhas, além da aplicação dos botões. Os acessórios também são acrescentados, como etiquetas e zíperes. Para o acabamento das peças, são comumente utilizadas máquinas como a máquina travete, a botoneira e a caseadeira (ver Apêndices D6, D7 e D8). Nessa fase, também ocorre a remoção de fiapos e pequenos resíduos de linhas decorrentes das costuras das peças. As peças concluídas passam para a etapa de embalagem e, por fim, são separadas e preparadas para venda.

Para roupas do tipo “modinha”, que consistem em confecções femininas alinhadas às tendências atuais da moda, são desenvolvidas coleções semanalmente para atender às demandas dos clientes. Estes clientes procuram por novas peças a cada feira, o que exige dos fabricantes um constante monitoramento das tendências da moda. A maior parte da produção desse PCAP é direcionada à comercialização em feiras (Rocha; Daher, 2014). No entanto, algumas empresas operam exclusivamente sob demanda, produzindo apenas conforme pedidos específicos.

Embora seja perceptível a representatividade do setor, tanto para a região quanto para o país, a informalidade e o despreparo dos gestores acarretam em condições desestruturadas do negócio (Rocha; Daher, 2014). Atrelado a isso, as autoras apontam que o processo decisório é marcado pela falta de planejamento dos gestores, geralmente os próprios proprietários, que decidem com base na sua experiência e conhecimento, à medida que os problemas surgem. Em algumas situações, especialmente em decisões que exigem conhecimento específico, os decisores consideram a opinião dos funcionários (Rocha; Daher, 2014). No entanto, não é comum envolver especialistas, analistas ou recorrer a serviços de consultoria, como os oferecidos pelo SEBRAE e SENAI, como parte do processo decisório.

Essa tomada de decisão, de maneira geral individualizada, contradiz os estudos de Kämmer *et al.* (2024), que evidenciam os benefícios do compartilhamento da decisão e a oportunidade de corrigir os erros uns dos outros. Além disso, embora haja modelos decisórios que permitam um sistema produtivo otimizado, estudos empíricos demonstram que o uso de ferramentas de apoio à tomada de decisão não é frequentemente observado (Rocha; Daher, 2014).

Uma complexidade ainda maior atrelada ao processo decisório decorre da imprevisibilidade inerente ao mercado da moda. Este mercado é caracterizado pelo curto ciclo de vida dos produtos, tempo de resposta rápido e grande variedade de peças, o que acarreta diversas mudanças em termos de demanda, variação de modelos, tendências, estilo e quantidade (Ngai *et al.*, 2014). Essa complexidade na tomada de decisões é ainda acentuada devido à

dinâmica formal-informal amplamente observada no setor, dependente do aprendizado prático e da incorporação dos familiares nas funções mais qualificadas e melhor remuneradas (Dos Santos; Helal, 2018; Rocha; Rocha; Soares, 2024).

Ainda nesse contexto, conforme apontam dados da matriz SWOT apresentados no relatório anual do Sebrae (2013), ilustrados no Quadro 5, a falta de profissionalismo e a escassez de trabalhadores qualificados são apontados como alguns dos principais pontos fracos das empresas do PCAP. Pesquisadores como Lira (2009), Xavier (2006), Rocha e Daher (2014, 2015), Dos Santos e Helal (2018), Chen *et al.* (2017) e Rocha, Rocha e Soares (2024) também destacam a grande concentração de micro e pequenas empresas informais, a dificuldade dos agentes produtivos em cooperar, a alta incidência de trabalho familiar e mão-de-obra local, os baixos salários e a baixa qualificação profissional, que, inclusive, descaracterizam a concepção plena do termo APL (Costa, 2010).

Quadro 5 – Análise de SWOT do APL de confecções no Agreste

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço baixo do produto;</li> <li>• Baixo custo da mão de obra;</li> <li>• Capacidade empreendedora;</li> <li>• Adaptabilidade à mudança;</li> <li>• “Pessoas bravas, guerreiras”;</li> <li>• Formas de negociar adotadas;</li> <li>• Capacidade produtiva das pessoas e máquinas;</li> <li>• Localização do Polo;</li> <li>• Radiação do Polo;</li> <li>• Alta concentração de empresas em pequeno espaço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má formação da mão de obra;</li> <li>• Escassez de trabalhadores, especialmente, qualificados;</li> <li>• Falta de profissionalismo;</li> <li>• Predominância de empresas informais;</li> <li>• Carga tributária excessiva;</li> <li>• Questão ambiental;</li> <li>• Imagem da região, como produtora de bens de baixa qualidade;</li> <li>• Falta de segurança.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização;</li> <li>• Conquista de mercados no Sul e Sudeste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência de fora (produtos chineses, sobretudo);</li> <li>• Informalidade, especialmente, nas relações de trabalho;</li> <li>• Aumento da consciência ambiental;</li> <li>• Carga tributária alta para os formais;</li> <li>• Especulação imobiliária;</li> <li>• Guerra fiscal (ICMS de confecções reduzido em vários estados).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013)

Diante dessa problemática, envolvendo os desafios inerentes à informalidade, à imprevisibilidade do mercado da moda e à desestruturação do setor, compreender como o processo de decisão das empresas do PCAP influencia seu desempenho operacional representa um problema único e singular para o estudo sobre decisão. O próximo tópico, portanto, resume o alinhamento temático e o posicionamento deste trabalho.

## 2.6 ALINHAMENTO TEMÁTICO E POSICIONAMENTO DO TRABALHO

Os estudos empíricos das heurísticas decisórias têm avançado o pensamento da Teoria da Decisão em diferentes contextos, permitindo compreender os efeitos dos vieses cognitivos de maneira mais clara (Costa *et al.*, 2020; Tronco *et al.*, 2019). Percebe-se que, em geral, esses estudos analisam os efeitos dos vieses cognitivos oriundos do processo de decisão heurístico (Ahmad; Shah; Abbass, 2021; Carrasco *et al.*, 2017; Gigerenzer; Gaissmaier, 2011; Rocha, 2023; Tversky; Kahneman, 1974).

No caso desta tese, ao estudar o processo decisório das empresas do PCAP, esta pesquisa busca identificar os fatores que influenciam o processo decisório e mapear eventuais heurísticas e vieses por trás dessas decisões. Atrelado a isso, busca-se compreender como o processo de decisão dessas empresas se relaciona ao desempenho operacional do polo, haja vista que ele possui uma representatividade significativa tanto local quanto nacional no setor (Dos Santos; Helal, 2018), além de elevadas taxas de produção e empregabilidade (Abit, 2024; Adepe, 2024). Desse modo, para fornecer uma visão geral desta tese, a Figura 7 traz uma perspectiva visual das perspectivas teóricas abordadas. A representação dessa figura facilita o entendimento da linha de pensamento desenvolvida ao longo do estudo.

Ainda como forma de orientação quanto aos eixos trabalhados, os tópicos descritos no Quadro 6 organizam as referências, resumindo os trabalhos seminais sobre os estudos comportamentais, os estudos empíricos recentes sobre decisão heurística, o contexto de decisão do PCAP e o posicionamento desta tese, indicando sua diferenciação. Assim, o próximo capítulo expõe os procedimentos metodológicos para estruturação desta pesquisa.



Figura 7 – Perspectiva teórica  
Fonte: autoria própria.

Quadro 6 – Estrutura teórico-conceitual

Teoria da Decisão			Contexto do PCAP	
	Referências	Contribuições	Referências	Contribuições
<b>Estudos Comportamentais</b>	Barnard (1938)	Reconheceu a importância dos fatores físicos, biológicos e sociais na escolha e nas ações humanas.	Lucena <i>et al.</i> (2010)	Focaram na identificação do perfil e dos mecanismos das causas e efeitos das decisões.
	Simon (1971)	Argumentou que as pessoas têm capacidades limitadas para considerar as diferentes consequências oriundas do processo decisório.	Rocha e Daher (2014); Rocha e Daher (2015)	Reconheceram que a tomada de decisões nessas empresas acontece, em geral, de maneira desestruturada e sem o uso de ferramentas de apoio à decisão.
	Tversky e Kahneman (1974)	Apresentaram evidências de que os indivíduos nem sempre seguem os modelos normativos e sistemáticos de tomada de decisão.	Dos Santos e Helal (2018); Lira (2009); Xavier (2020); Rocha; Rocha; Soares (2024)	Analisaram a configuração do desenvolvimento socioeconômico das empresas do PCAP.
<b>Efeito das Heurísticas</b>	Tronco <i>et al.</i> (2019)	Investigaram o efeito das heurísticas em decisões de especialistas e não especialistas submetidos a tarefas experimentais relacionadas ao campo de domínio do especialista e fora do seu campo de conhecimento.	<b>Este estudo</b>	Compreender como o processo de decisão das empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário de decisões complexo e incerto.
	Cantarelli <i>et al.</i> (2020)	Analisaram os efeitos das decisões heurísticas na avaliação de desempenho dos funcionários em diferentes cenários da esfera pública (gestão pública, gestão pública de pessoal e políticas públicas).		
	Ahmad; Shah; Abbass (2021); Costa <i>et al.</i> (2020); Santos e Almeida (2022)	Analisaram o impacto das decisões heurísticas no contexto de trabalho de gestores e empreendedores.		
	Bleda e Pinkse (2023)	Examinaram o efeito das emoções no processo de escolha envolvendo informações climáticas complexas e incertas.		
	Kämmer <i>et al.</i> (2024); Küper <i>et al.</i> (2023); Lean Keng; AlQudah (2017)	Avaliaram o impacto da tomada de decisão na prestação de cuidados intensivos e na realização de diagnósticos clínicos por estudantes de medicina, enfermeiros e médicos.		

Fonte: autoria própria.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

Este capítulo tem como objetivo definir a abordagem metodológica adequada para responder à pergunta de pesquisa descrita na Seção 1.2. Para tanto, serão apresentadas as informações sobre a ontologia, a epistemologia e a metodologia adotada para a realização deste estudo, incluindo a natureza da pesquisa, seu delineamento, o instrumento utilizado para coletar e analisar os dados, a amostra envolvida, bem como os critérios de qualidade que asseguram a validade e confiabilidade da pesquisa.

### 3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A escolha de um paradigma que se alinhe de maneira consistente ao problema e ao contexto analisados serve de base metodológica para a pesquisa, fornecendo uma justificativa para os métodos selecionados (Costa Júnior, 2021). Assim, o presente estudo adota um paradigma funcionalista, enraizado na epistemologia positivista, sob o ponto de vista ontológico objetivista (Burrell; Morgan, 1979), ou seja, possui uma perspectiva orientada ao entendimento da sociedade de uma forma que gere conhecimento que possa ser colocado em uso.

O estudo tem como base uma abordagem cognitivista para investigar os processos de tomada de decisão nas organizações. A perspectiva descrita busca uma compreensão de como as representações cognitivas influenciam o comportamento organizacional. Isso significa que a pesquisa tenta compreender como os padrões consistentes de cognição impactam o desempenho do PCAP, partindo do pressuposto de que a realidade organizacional pode ser objetivamente analisada e compreendida (Burrell; Morgan, 1979).

Quanto ao método científico, a pesquisa se caracteriza como indutiva, partindo da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer, na busca de prováveis conclusões (Gil, 2008). Com relação aos principais atributos do estudo, a pesquisa é de natureza básica, sendo classificada quanto aos objetivos como exploratória, uma vez que tem como objetivo a ampliação do conhecimento, por meio de uma maior familiaridade com o problema e da consideração de diferentes aspectos do fenômeno estudado (Gil, 2017). Esse propósito é alcançado com a utilização de múltiplas técnicas padronizadas de coleta de dados, tendo a triangulação como princípio subjacente a essa etapa (Malhotra, 2006).

Quanto à intervenção, a pesquisa se caracteriza como observacional, buscando observar e descrever fenômenos ou comportamentos em um determinado contexto, sem interferir ativamente neles. O objetivo principal de um estudo metodológico observacional é obter informações detalhadas sobre um fenômeno ou comportamento específico, capturando dados em situações reais e naturais (Gil, 2008).

Em relação à abordagem, a pesquisa é caracterizada como qualitativa, isto é, busca a compreensão e interpretação dos resultados, considerando as percepções e experiências individuais como aspectos essenciais do estudo (Creswell, 2014; Patias; Hohendorff, 2019). Como procedimento técnico, foi adotado o método de pesquisa de estudo de caso único, com múltiplas unidades de análise (Yin, 2018), permitindo uma análise aprofundada dos diferentes aspectos do fenômeno estudado. O procedimento técnico será detalhado na seção seguinte, e as etapas que dão sustentação ao trabalho se encontram na Figura 8.

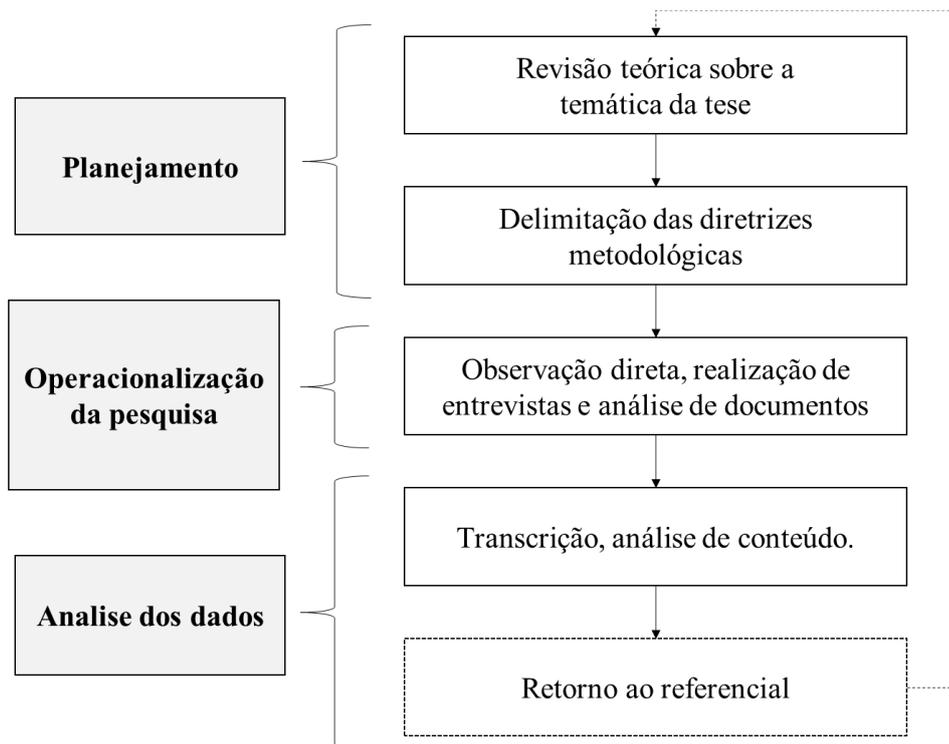


Figura 8 – Desenho metodológico da pesquisa  
Fonte: adaptado de Silva (2019).

## 3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Em uma pesquisa qualitativa, os métodos e procedimentos adotados não se restringem apenas ao emprego da técnica em si, mas devem estar associados, entre outros fatores, ao tema, à orientação do processo, à atitude com que o pesquisador alcança seus objetivos e ao problema de pesquisa (Flick, 2018; Yin, 2018). Desse modo, optou-se pelo estudo de caso que representa uma pesquisa empírica dedicada à investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real (Yin, 2018). Ou seja, trata-se de um conjunto de técnicas de pesquisa utilizado para “olhar a realidade social” (Goode; Hatt, 1968, p. 421), buscando uma compreensão aprofundada sobre um ou poucos casos e as maneiras pelas quais determinados fenômenos se manifestam, podendo desvendar os mecanismos subjacentes às relações de causa e efeito (Gil, 2017; Yin, 2018).

Quanto à classificação do estudo de caso, optou-se pelo estudo de caso único integrado, que implica que apenas um objeto será analisado em extensão – o PCAP –, com múltiplas unidades de análise, que, nesse caso, compreendem as empresas pertencentes a este polo. A classificação dos estudos de caso está ilustrada na Figura 9 para proporcionar um melhor entendimento do enquadramento desta tese.

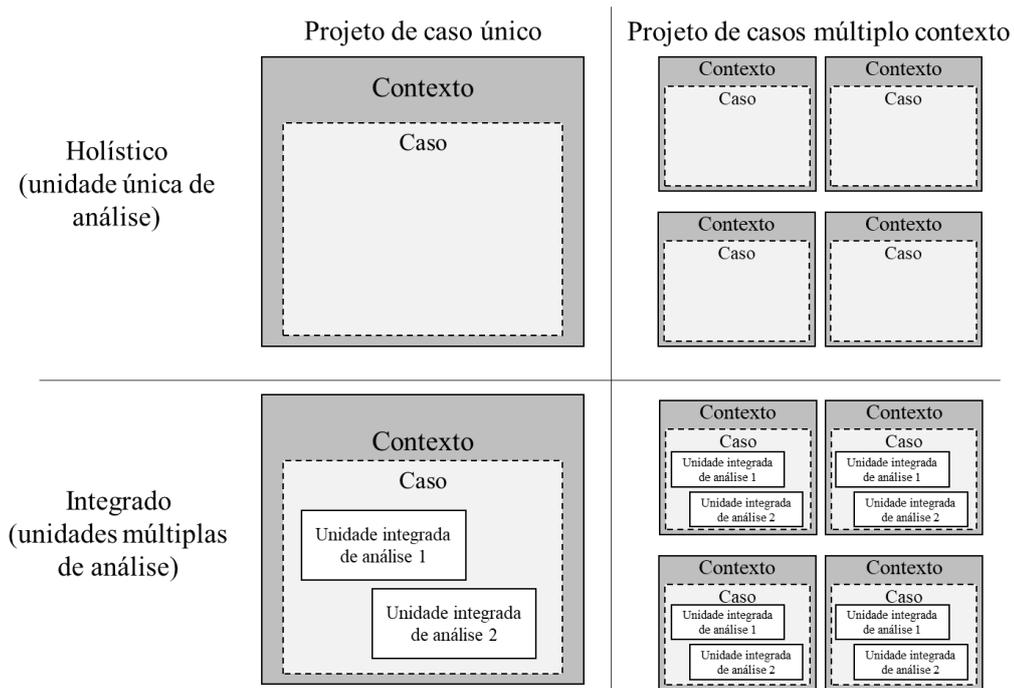


Figura 9 – Tipos de Estudo de caso  
Fonte: Yin (2018).

Neste ponto, cabe apontar que, ainda que essa abordagem sugira abranger todo o escopo como uma única entidade de estudo, o PCAP compreende cerca de 24,3 mil unidades produtivas formais (Abit, 2024). Nesse sentido, o estudo limitou-se a analisar as empresas, seguindo a abordagem descrita por Yin (2018) de dois estágios. Esta abordagem e a triagem das unidades de análise serão definidas na seção 3.2.1.

Após a classificação do tipo de caso e, ainda como requisito prévio para a adoção desse método de pesquisa, faz-se necessária a formulação de um problema de pesquisa preciso, voltado para a compreensão dos motivos pelos quais determinados fenômenos acontecem e para a maneira como eles ocorrem (Flick, 2018). Especificamente, os estudos de caso partem de uma pergunta do tipo “como” e/ou “por que” (Yin, 2018). Desse modo, esse estudo se concentra em compreender como o processo de decisão das empresas do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto. O Quadro 7 resume as questões relativas ao problema de pesquisa para aplicação do estudo de caso.

Quadro 7 – Problema de Pesquisa

O que será estudado?	Como o processo de decisão das empresas do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto.
Como o caso foi escolhido?	O PCAP foi escolhido como alvo dessa pesquisa pela representatividade que possui – econômica e socialmente – tanto para a região quanto para o país, mesmo sendo formado por empresas que operam sem o uso de métodos ou modelos sistemáticos de decisão, em um contexto marcado pela imprevisibilidade intrínseca ao mercado da moda, sazonalidade na produção, curto ciclo de vida dos produtos e diversidade de materiais utilizados.
Como foram coletadas as informações?	Foram coletadas informações por meio de entrevistas e registros em arquivos, com o objetivo de obter uma compreensão do processo de tomada de decisão adotado pelos gestores.
Como as informações foram armazenadas?	As informações foram armazenadas por meio de uma base de dados para garantir a validade e a confiabilidade metodológica; e as entrevistas foram gravadas no formato eletrônico.

Fonte: autoria própria.

Alinhado ao problema de pesquisa, a abordagem tradicional de um estudo de caso exige a utilização de fontes de evidência relacionadas ao objeto de estudo em questão. Isto é feito com o propósito de estimular análises críticas a partir da triangulação dos dados e derivar conclusões teóricas que enriqueçam o corpo de conhecimento em uma determinada área de estudo (Yin, 2018). Desse modo, para este estudo, optou-se por utilizar como fontes de evidência os relatórios técnicos do Sebrae, Abit, Adepe, Dieese e CNI, e as entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas do PCAP, avaliando as diferentes perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados. Na próxima seção, as fontes de evidência serão apresentadas com mais detalhes, assim como os procedimentos adotados para a coleta desses dados.

### **3.2.1 Técnicas de coleta de dados**

Segundo Yin (2018), para que os benefícios da coleta de dados sejam maximizados, alguns princípios devem ser obedecidos, entre eles: (a) usar múltiplas fontes de dados; (b) criar uma base de dados do estudo de caso; e (c) manter o encadeamento de evidências. Nesta pesquisa, foram adotadas como fontes de evidência as entrevistas semiestruturadas e a análise de documentos e registros em arquivos. O uso dessas fontes viabiliza a triangulação dos dados, permitindo o desenvolvimento de uma linha convergente de investigação, além de reforçar a validade do construto.

Desse modo, no que diz respeito aos documentos e registros em arquivos, eles são frequentemente usados em conjunto com outras fontes de informação, como forma de corroborar e aumentar sua evidência (Yin, 2018). Nesta tese, essas fontes foram analisadas por meio da consulta a relatórios técnicos disponíveis do Sebrae, Abit, Dieese, Adepe e CNI. Esses documentos foram selecionados devido à confiabilidade dos dados apresentados e à disponibilização de informações estratégicas sobre o setor têxtil, incluindo dados de mercado e relatórios setoriais, que oferecem informações sobre o desempenho do mercado de confecções e o cenário geral do setor, contribuindo para uma análise fundamentada das decisões no contexto do polo.

Para a entrevista semiestruturada, o roteiro exposto no Apêndice B, adaptado de Del Campo *et al.* (2016), Galvotti, Lippi e Cerrato (2021) e Oliveira, Júnior e Ferreira (2020), foi definido com o objetivo de compreender como os responsáveis do PCAP tomam decisões e, a partir desse entendimento, identificar a influência das heurísticas e dos vieses decisórios. Aqui, cabe destacar que a entrevista semiestruturada oferece a oportunidade de o pesquisador fazer

perguntas de acompanhamento com base nas respostas do entrevistado, para obter considerações relevantes e mais aprofundadas, possibilitando a imersão no contexto do estudo, permitindo observar como as práticas analisadas se desenvolvem (Yin, 2018), além de possibilitar a integração de objetos materiais e espaços em conversas com riqueza de dados (Crawford; Chiles; Elias, 2020).

Ainda a respeito das entrevistas, Yin (2018) acrescenta que é importante manter uma abordagem empática e aberta para garantir que os responsáveis se sintam à vontade para compartilhar informações cruciais. Assim, a adaptação e o ajuste do roteiro devem ser realizados conforme necessário, dependendo da empresa específica e do contexto em que ela atua. As entrevistas precisam, portanto, operar em dois níveis ao mesmo tempo: tanto satisfazer as necessidades da pesquisa, quanto apresentar questões “amigáveis” aos entrevistados (Yin, 2018). O registro da base de dados, nesse caso, deu-se por meio de gravação no formato eletrônico para posterior transcrição e análise (Nascimento; Steinbruch, 2019). Já as diretrizes operacionais que conduziram esta pesquisa foram detalhadas no protocolo de pesquisa descrito no Apêndice A.

Para a triagem das unidades de análise do estudo, foi utilizada a abordagem de dois estágios descrita por Yin (2018). O primeiro estágio, dada a quantidade significativa de empresas que compõem o PCAP, consiste na coleta de dados quantitativos relevantes sobre o polo. Esses dados foram estratificados em critérios para que, conforme recomendado por Yin (2015), fossem selecionadas as empresas para o segundo estágio da triagem. O segundo estágio, por sua vez, consiste em um “miniestudo” sobre o processo decisório das unidades selecionadas.

Assim, para o primeiro estágio, foram coletados dados por meio de relatórios técnicos do Sebrae, Abit, Dieese, Adepe e CNI. Esses dados foram estratificados para compreensão do perfil geral das empresas pertencentes ao polo e, a partir disso, os critérios de seleção das unidades de análise foram definidos (Quadro 8), estabelecendo os parâmetros de inclusão das empresas para o estágio seguinte. No segundo estágio, por sua vez, as unidades selecionadas foram entrevistadas até atingir a saturação dos dados, ou seja, quando novas propriedades, dimensões, condições, ações/interações ou consequências não foram mais vistas nos dados, considerando esse critério para encerramento das entrevistas (Saldaña, 2013).

Nesse sentido, gestores das empresas de confecções de vestuário pertencentes ao PCAP foram o alvo inicial da pesquisa, dada a importância da capacidade gerencial, em termos de arcabouço teórico, para a tomada de decisão nas unidades produtivas do polo. Para tanto, foram

consideradas como unidades produtivas de confecção, segundo o Estudo Econômico realizado pelo Sebrae (2019), os empreendimentos formais e informais que adquirem algum tipo de matéria prima (insumos e/ou acessórios) para o processo produtivo. Os empreendimentos classificados apenas como prestadores de serviços de costura reta, acabamento, aplicação de botões e acessórios, costura de zíperes, entre outros, não foram contemplados em virtude da natureza temporária e incerta dos contratos de trabalho.

As unidades de análise também foram estratificadas de acordo com seu porte, tendo como critério de seleção as micro e pequenas empresas, por representarem 96% das empresas do setor (CNI, 2017). Outrossim, as cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama foram alvo da pesquisa por concentrarem cerca de 77% do total das unidades produtivas (Dieese, 2010; Sebrae, 2013). Já com relação à capacidade produtiva, esta não terá restrição de seleção, pois a diversidade na capacidade de produção garante a multiplicidade de realidades empresariais, de modo que o estudo seja representativo do conjunto de empresas que compõem o PCAP. Ademais, a escolha das empresas também considerou critérios de acesso e disponibilidade, garantindo a viabilidade da coleta de dados e possibilitando uma análise aprofundada das decisões de produtividade no contexto estudado. O Quadro 8 resume esses critérios de seleção.

Quadro 8 – Critérios de seleção para triagem

Segmento têxtil e de confecção	Confecção de vestuário
Ramo de produção	Unidades produtivas que adquirem algum tipo de matéria-prima, insumos ou acessórios
Atuação no mercado	Formal e informal
Tamanho da empresa	Micro e pequenas empresas
Localização	Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe
Capacidade produtiva	Empresas com diferentes capacidades produtivas

Fonte: autoria própria.

Por fim, considerações específicas sobre ética em pesquisas que envolvem sujeitos humanos, descritas por Creswell (2014) e Yin (2018), também devem ser consideradas. O estudo de um “fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real” obriga, portanto, o

pesquisador a estabelecer técnicas para a proteção dos sujeitos humanos (Yin, 2018, p. 82), atribuindo, por exemplo, números ou pseudônimos aos participantes e informando-os de que estão participando de um estudo, além de explicar seu propósito (Creswell, 2014). Desse modo, nesta tese, foi solicitado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de todas as pessoas que fizeram parte do estudo, conforme indicado no Apêndice C, assegurando que estavam cientes dos objetivos da pesquisa e de como seus dados seriam utilizados. Para garantir a anonimização dos participantes, todas as informações que pudessem revelar suas identidades foram protegidas, e não foram realizados registros dos rostos das pessoas. Assim, a privacidade e a confidencialidade dos participantes foram resguardadas para que não se encontrassem inadvertidamente em posição indesejável (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016).

### 3.2.1.1 Análise de evidências

A partir da coleta de dados, o trabalho seguiu com a transcrição literal das entrevistas, incluindo hesitações, risos e silêncio, bem como os estímulos da pesquisadora (Bardin, 2016; Nascimento; Steinbruch, 2019). As fontes de evidência foram organizadas, visando encontrar possíveis respostas para o problema proposto nesta tese (Creswell; Creswell, 2018). Assim, para orientar esse processo de análise, Flick (2018) recomenda que a escolha da técnica de análise de evidências esteja alinhada ao tipo de pesquisa e ao seu desenho metodológico. Esse alinhamento da técnica de análise nas pesquisas qualitativas, ao contrário das análises estatísticas, depende do estilo de raciocínio empírico do pesquisador, juntamente com a apresentação suficiente de evidências (Yin, 2018).

Dito isto, como técnica de análise de pesquisa, recorreu-se à análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016). Segundo essa técnica, a análise de evidências acontece por meio de três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016). O objetivo desta técnica de análise é transformar sistematicamente uma grande quantidade de texto em um resumo organizado e conciso dos resultados (Erlingsson; Brysiewicz, 2017), viabilizando maior robustez e oferecendo mais possibilidades para análise das evidências (Bardin, 2016). O material coletado é, portanto, estruturado em categorias e subcategorias pré-definidas e relacionadas entre si (Bardin, 2016), sem, no entanto, ficar limitado às preconcepções teóricas (Erlingsson; Brysiewicz, 2017). Ou seja, a análise de conteúdo se beneficia das teorias *a priori* para

categorização, mas também permite que os dados empíricos revelem seus próprios padrões e significados *a posteriori*.

A partir desse entendimento, o passo inicial da técnica, a pré-análise, tem o intuito de compreender o contexto em que se encontram as evidências por meio da leitura flutuante do material coletado (Bardin, 2016). A leitura e releitura desse material possibilitam o entendimento do todo, ou seja, a compreensão geral do que os participantes estão falando ou expressando (Erlingsson; Brysiewicz, 2017). Após as leituras, e ainda na primeira etapa da técnica, Bardin (2016) orienta três missões que devem ser executadas, sem a obrigatoriedade de uma ordem cronológica entre elas: (a) escolher os documentos submetidos à análise; (b) formular os pressupostos que serão verificados e os objetivos propostos; e (c) referenciar os índices que serão analisados nas evidências e, a partir de então, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. Essas três missões, embora objetivem a organização das evidências, correspondem a atividades não estruturadas, “abertas” e de exploração não sistemática (Bardin, 2016; Franco, 2021).

Sobre a escolha dos documentos, a seleção foi feita de forma representativa e homogênea (Franco, 2021). Isso significa que as evidências selecionadas devem refletir as características essenciais do fenômeno, obedecendo a critérios de seleção estabelecidos e facilitando as comparações e análises consistentes. No caso da formulação de pressupostos teóricos e objetivos propostos, esses elementos dizem respeito às proposições que serão analisadas no estudo e ao direcionamento do processo de análise, respectivamente (Bardin, 2016). Nesta tese, foram analisados os processos de decisão com foco na decisão heurística em cenários complexos e incertos.

Na terceira missão, referenciação dos índices e elaboração de indicadores, Bardin (2016) explica que as evidências coletadas são manifestações que contêm os índices que serão explicitados na análise de conteúdo. Ou seja, os índices são unidades de registro que refletem a presença de determinados temas, ideias ou fenômenos no conjunto de dados analisado. Desse modo, para referenciar os índices, deve-se, primeiramente, determinar unidades significativas de registro, como palavras, frases, parágrafos ou segmentos que contenham a informação relevante nas fontes de evidências, observadas dentro de uma unidade de contexto. Isto é, trechos maiores da parte selecionada que contenham as unidades de registro (Franco, 2021). Essas unidades de contexto servem de referência e ajudam a clarificar o significado das unidades de registro, fixando limites contextuais para sua interpretação e auxiliando no entendimento da sua significação.

As unidades de registro devem, então, ser codificadas, atribuindo-lhes códigos que atuam como “núcleos de sentido” para compor a comunicação, e cuja a frequência de aparição pode significar algo para o objetivo analítico escolhido (Bardin, 2016, p. 135). Em seguida, é necessário categorizar essas unidades. Franco (2021) aponta que a categorização tem como objetivo organizar e agrupar as unidades de registro em temas ou dimensões do fenômeno estudado, facilitando a análise, interpretação e identificação de padrões nas fontes de evidências.

Essas categorias são classificadas de acordo com critérios pré-definidos, com base em características comuns referentes a essas unidades, e podem ser definidas *a priori*, com base em conceitos teóricos e pressupostos de pesquisa, ou *a posteriori*, emergindo durante a análise do próprio material (Bardin, 2016; Franco, 2021). Dentro dessa linha, para a validação de agrupamentos de boa qualidade, as categorias devem ser pertinentes, ou seja, relacionadas ao objetivo da pesquisa e ao conteúdo analisado, e devem ser exclusivas, evitando sobreposição entre elas. Isto é, cada unidade de registro deve ser categorizada em apenas uma categoria. A categorização também deve ser exaustiva, cobrindo todos os dados relevantes, e homogênea, garantindo que todos os elementos de uma categoria compartilhem características semelhantes (Bardin, 2016).

Diante do exposto, a referenciação dos índices, nesta tese, foi realizada *a priori* e ajustada *a posteriori*, ou seja, os índices foram definidos com base nos conceitos teóricos descritos no capítulo 2, sobre o uso de heurísticas em cenários complexos e incertos de decisões, e ajustados posteriormente a partir do material coletado, codificando os segmentos que indicam os fatores que influenciam o processo decisório, atalhos mentais e desempenho do setor. É importante destacar, contudo, que esta etapa não tem a intenção de padronizar a terminologia dentro do campo, mas de construir um “elo crítico” entre a coleta de dados e sua explicação do significado (Saldaña, 2013, p. 3).

Franco (2021) complementa que, para codificar e categorizar esses dados, pode-se fazer o uso de ferramentas auxiliadas pelo computador. Yin (2018) alerta, entretanto, que essas ferramentas não fazem a análise completa dos dados por conta própria. O uso dessas ferramentas permite que uma grande quantidade de dados seja tratada, gerando saídas (*outputs*) que devem ser estudadas para análise do surgimento de padrões ou conceitos que possam conectar-se e refletir o projeto de pesquisa original (Yin, 2018). Assim, para auxiliar no manejo do volume de dados, foi utilizado o Software Atlas.ti. Esse software é amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas, pois oferece uma variedade de recursos que auxiliam os pesquisadores

a organizar, analisar e visualizar dados qualitativos de diferentes fontes, como entrevistas, grupos focais, documentos, áudio e vídeo.

Estabelecidos os índices, e ainda na terceira missão, tem-se a elaboração de indicadores, também definidos como regras de enumeração, que se referem à construção de medidas que permitem quantificar a presença e a intensidade das categorias identificadas durante a referenciação dos índices. Esses indicadores são essenciais para transformar dados brutos, coletados das fontes de evidências, em informações que possam ser analisadas explicitamente, fornecendo uma base mais objetiva para interpretações e conclusões. Assim, as regras de enumeração podem ser classificadas de acordo com a frequência, presença/ausência, intensidade, ordem e coocorrência, cada uma com sua função específica no processo analítico (Bardin, 2016).

Desse modo, a frequência é utilizada para contar o número de vezes que uma determinada unidade de registro aparece no texto, podendo ser uma contagem relativa ou absoluta. A presença/ausência é outra forma de enumeração que contabiliza apenas se uma unidade de registro está presente ou não nas evidências coletadas, sem levar em conta a quantidade de aparições. Já a intensidade mede a força ou a ênfase de uma unidade de registro, avaliando a importância atribuída pelo contexto em que é expressa. No caso da ordem, é considerada a posição ou a sequência em que as unidades de registro aparecem, ajudando a entender a estrutura e a progressão do conteúdo analisado. Por fim, a coocorrência avalia a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro em uma unidade de contexto (Bardin, 2016).

Diante dessa classificação, e partindo do princípio de que quanto mais frequentemente um índice é repetido, maior é a utilização da heurística pelo decisor, foi adotado, nesta tese, o indicador de referência de frequência dos índices de maneira absoluta (Franco, 2021). De forma complementar, também foram avaliadas a coocorrência entre os fatores que influenciam o processo decisório e as heurísticas adotadas, além da maneira como as heurísticas estão relacionadas ao desempenho do setor.

A partir do desenvolvimento dessas três missões, a estrutura de análise de dados para esta tese foi organizada conforme categorias e códigos descritos no Quadro 9.

Quadro 9 – Categorização temática

Categorias		Códigos	Unidade de contexto	Referências	
Fatores de influência da decisão	C1 - Aspectos do decisor	Pressão do decisor	Pressões afetivas, emocionais, jogos de poder, sentimentais e comportamentais.	Andriotti; Freitas; Martens, (2014); Hämäläinen <i>et al.</i> (2024); Kato; Sbicca (2021); Rocha (2023)	
		Excesso de confiança	Crença em sua própria capacidade de julgamento ou em suas experiências anteriores.	Del Campo <i>et al.</i> (2016); Galvotti, Lippi e Cerrato (2021)	
		Experiência no negócio	Decisões baseadas na experiência do setor ou em lições aprendidas ao longo do tempo.	Del Campo <i>et al.</i> (2016); Galvotti, Lippi e Cerrato (2021)	
		Limitação no processamento de informações	Dificuldade em lidar com grandes volumes de informação, ou com informações complexas, ao tomar uma decisão.	Belan; Rauen (2022); Gontijo e Maia (2004); Migliato e Filho (2010); Simon (1960)	
	C2 - Contexto da decisão	Restrições de custo	Impacto da falta de recursos financeiros nas escolhas.	Hämäläinen <i>et al.</i> (2024); Rocha (2023)	
		Restrições de tempo	Impacto da falta de recursos temporais nas escolhas.	Hämäläinen <i>et al.</i> (2024); Rocha (2023)	
		Pressão por conformidade	Necessidade de atender às expectativas externas, como demandas do mercado, normas ou padrões do setor.	Hämäläinen <i>et al.</i> (2024); Rocha (2023)	
		Complexidade da tarefa	Dificuldade da tarefa, levando a decisões adaptativas ou a buscas por soluções simplificadas.	Hämäläinen <i>et al.</i> (2024); Mittermeier <i>et al.</i> (2024)	
		Informações imprecisas	Falta de informações claras no contexto de decisão.	Andriotti; Freitas; Martens (2014); Kämmer <i>et al.</i> (2024)	
		Informações incompletas	Falta de informações completas no contexto de decisão.	Andriotti; Freitas; Martens (2014); Kämmer <i>et al.</i> (2024); Hämäläinen <i>et al.</i> (2024)	
	Processo decisório	C3 – Decisão heurística	Heurística da Representatividade	Comparações superficiais ou generalizações, sem considerar suas especificidades.	Barnard (1938); Bazerman (2004); Berg; Moss (2022); Carrasco <i>et al.</i> (2017); Costa <i>et al.</i> (2020); Luppe; Angelo (2010); Migliato; Filho (2010); Ramos, Takahashi, Roglio, (2015); Simon (1971); Teixeira <i>et al.</i> (2020); Tonetto <i>et al.</i> (2006);
			Heurística da Disponibilidade	Informações prontamente disponíveis, que são facilmente lembradas ou imaginadas pelo decisor.	
			Heurística da Ancoragem e Ajuste	Estimativas baseadas em dados anteriores, experiências prévias ou	

			resultantes de cálculos parciais.	Tversky e Kahneman (1974).
<b>Desempenho do setor</b>	C6 – Indicadores operacionais	Volume de produção e vendas	Menções sobre a quantidade de peças produzidas e vendidas em um determinado período.	Abit (2024); Adepe (2023); CNI (2017)
		Qualidade do produto	Padrões de qualidade dos produtos.	Dos Santos e Helal (2018)
		Custo de produção	Produção de peças a baixo custo.	Sebrae (2013); Xavier (2020)
		Preços atrativos	Preços competitivos que atraem o público-alvo.	Xavier (2020)
	C7 - Estratégias de gestão	Uso de ferramentas de decisão	Ferramentas específicas (software, planilhas, métricas) para apoiar a tomada de decisão.	Rocha e Daher (2014, 2015)
		Dinâmica de trabalho	Impacto na geração de emprego e renda.	Abit (2024); Adepe (2023); CNI (2017)
		Métodos de produção	Estrutura de produção por faixões e fluxos de trabalho.	Abit (2024); Adepe (2023); Viana (2005); Xavier (2020)
	C8 - Relacionamento	Apoio governamental	Incentivos, subsídios, parcerias ou regulamentos facilitadores que beneficiam as empresas.	Rocha e Daher (2014)
		Colaboração entre as empresas	Menções sobre compartilhamento de conhecimentos, tecnologias ou processos produtivos.	Lira (2009); Xavier (2020)
		Apoio de parceiros	Parcerias com associações, comunidade ou outros stakeholders.	Rocha e Daher (2014, 2015)

Fonte: autoria própria.

Finalizada a primeira fase de pré-análise das evidências, na segunda fase – exploração do material – o material é revisado e as decisões tomadas na fase de pré-análise são sistematicamente aplicadas (Bardin, 2016). Assim, são atribuídos os códigos, conforme regras previamente definidas, facilitando a organização e a análise das evidências, permitindo uma representação clara das características pertinentes do conteúdo para o analista (Bardin, 2016).

Por fim, sobre a terceira etapa – tratamento dos resultados, inferência e interpretação – os resultados são tratados de maneira a torna-los significativos e válidos, revelando a essência da análise (Bardin, 2016). Nesta etapa, acontece a extração da conclusão de um raciocínio de análise, comparação e relação entre as várias informações. É, pois, a partir dela que são gerados novos saberes sobre as evidências coletadas, fornecendo informações suplementares sobre o

problema de pesquisa. A autora ainda aponta que, diante dos resultados, tanto é possível propor inferências e interpretações a respeito dos objetivos previstos, quanto estes podem servir de base para a análise de descobertas inesperadas ou novas dimensões teóricas.

Não obstante, ressalta-se que a análise de conteúdo, como toda análise qualitativa, é um processo reflexivo. Ou seja, não existe “etapa 1, 2, 3, concluída!” ou progressão linear na análise das evidências (Erlingsson; Brysiewicz, 2017, p. 95). Isso significa que identificar e condensar unidades de significado, codificar e categorizar não são eventos únicos, mas sim processos contínuos de codificação e categorização que retornam aos dados brutos para refletir sobre sua análise inicial. O desenvolvimento das etapas da análise de conteúdo pode ser conferido na Figura 10.

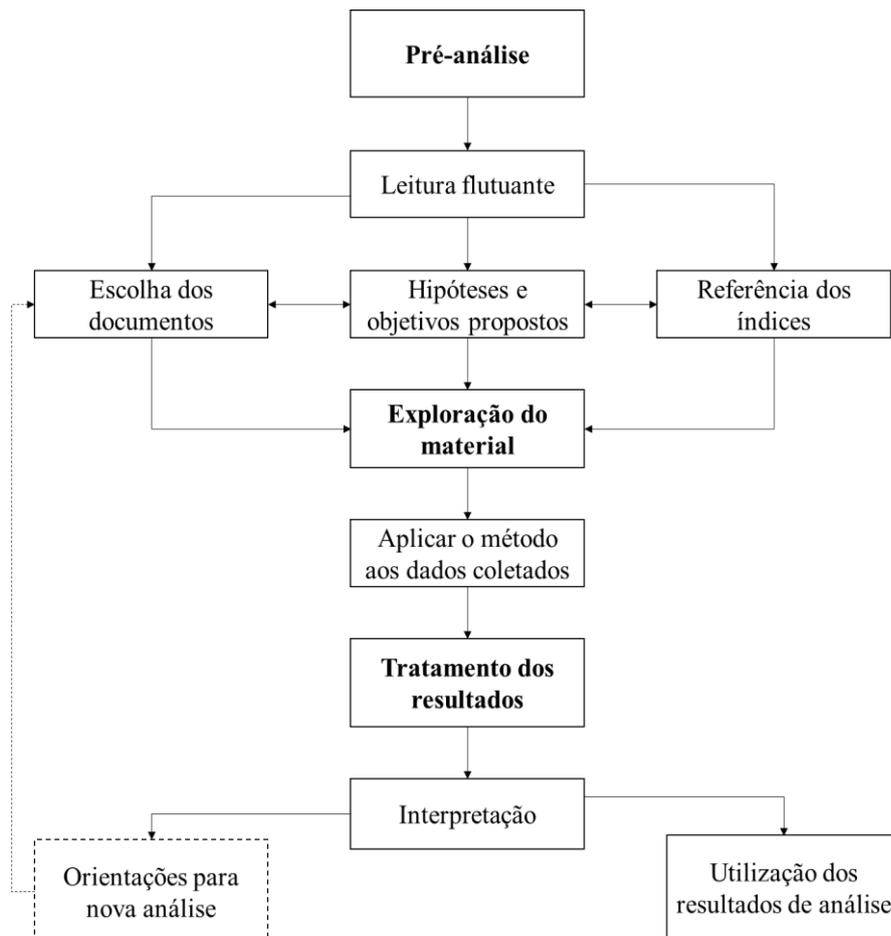


Figura 10 – Desenvolvimento da análise de conteúdo

Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

### 3.3 CRITÉRIOS DE QUALIDADE

A discussão sobre os critérios de qualidade para pesquisas qualitativas tem sido extensamente debatida (Patias; Hohendorff, 2019). Creswell (2014) argumenta que existem múltiplas perspectivas referentes à importância da validação em pesquisa qualitativa, à sua definição, aos termos utilizados para descrevê-la e aos métodos para sua realização. Dentre essa multiplicidade, tem-se a perspectiva defendida por Creswell e Creswell (2018), que apontam a validação das conclusões expostas e a confiabilidade do processo de pesquisa como aspectos fundamentais a serem considerados para garantir o rigor científico da pesquisa.

Creswell (2014, p. 197) descreve a validação como uma “tentativa de avaliar a ‘acurácia’ dos achados”, ou seja, trata da capacidade do processo de pesquisa de proporcionar conclusões confiáveis sobre o fenômeno investigado (Flick, 2018). A confiabilidade, por sua vez, é entendida como a “estabilidade das respostas a múltiplos codificadores de conjuntos de dados” (Creswell, 2014, p. 199), isto é, diz respeito à consistência interna da pesquisa, o que permite resultados robustos por meio da replicação do estudo em condições semelhantes.

A partir desse entendimento, com o objetivo de assegurar o rigor científico deste estudo, foram adotadas as estratégias de validação e confiabilidade descritas em Creswell (2014). Dessa maneira, diante da orientação de Creswell (2014) para utilizar, no mínimo, duas estratégias, seguiu-se, nesta tese, os procedimentos de triangulação entre as diferentes fontes de dados e a descrição detalhada e densa dos dados como estratégias de validação.

A triangulação de dados permite confirmar diferentes evidências, o que fortalece empiricamente os argumentos desenvolvidos com base nas proposições do estudo e nos resultados obtidos (Creswell, 2014; Yin, 2018). Já a descrição detalhada e densa busca oferecer uma descrição abundante e detalhada dos participantes ou do contexto estudado (Creswell, 2014). Esses detalhes podem emergir por meio da descrição física, descrição dos movimentos e descrição da atividade. O roteiro descrito no Apêndice B, elaborados previamente à coleta de dados e sujeitos à validação por pares e teste piloto (seção 3.4) aborda instruções gerais a serem seguidas no curso da investigação.

Para a confiabilidade da pesquisa, Creswell (2014) e Nascimento e Steinbruch (2019) orientam o emprego de material de boa qualidade para a gravação e transcrição literal das entrevistas, indicando as pausas e sobreposições triviais, mas frequentemente fundamentais. Neste estudo, será utilizado o software Atlas.ti para apoio na codificação e categorização dos

dados. O software auxilia no processo iterativo de tratamento dos dados para a construção gradativa das estratégias de análise descritas na seção 3.2.1.1.

Ainda como forma de aumentar a confiabilidade e garantir a consistência da pesquisa, optou-se pelo encadeamento das evidências, estruturado a partir das citações de fontes suficientes e relevantes para as descobertas, das circunstâncias na qual a evidência será coletada e das questões contidas nos procedimentos técnicos, conforme descritos em Yin (2018) e ilustrados na Figura 11. Yin (2018) também alerta que os pesquisadores devem obedecer ao princípio do cuidado com os dados de fontes eletrônicas. Para obedecer a esse princípio, portanto, as consultas aos documentos *online* foram verificadas em termos de consistência e fontes da informação.

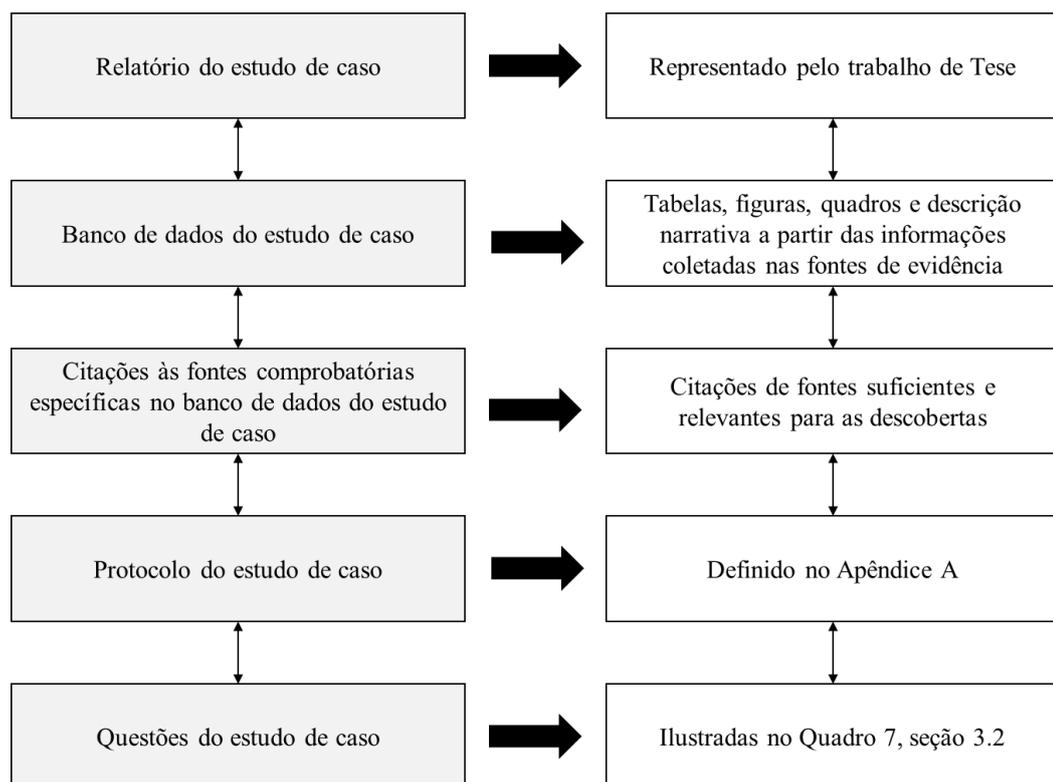


Figura 11 – Encadeamento de evidências  
Fonte: Adaptado de Yin (2018).

É importante ressaltar que, em pesquisas qualitativas, especialmente quando se trata de estudos de caso, a generalização dos resultados, ou generalização estatística, não deve ser

atrelada à confiabilidade (Yin, 2018). Diferentemente das pesquisas quantitativas, nas pesquisas qualitativas tem-se a “generalização analítica” (Yin, 2015, p. 22). O autor aponta que esse tipo de generalização se baseia na aplicação das conclusões de um estudo específico a teorias mais amplas ou contextos similares, em vez de tentar extrapolar resultados para uma população maior. A generalização analítica permite, portanto, que os princípios e padrões aplicados nesta tese sejam transferidos para outros contextos análogos, que compartilham características semelhantes, como produtividade, características do produto e do mercado e complexidade de decisão.

Em resumo, os princípios gerais de qualidade na pesquisa observados durante a execução desta tese foram: (i) triangulação na coleta de dados e fontes de evidência; (ii) critérios pré-estabelecidos para seleção dos responsáveis entrevistados nas unidades de análise; (iii) coleta de dados conforme um protocolo de pesquisa estabelecido; (iv) tratamento qualitativo de transcrições; (v) descrição dos dados e do contexto analisado de forma clara, completa e detalhada; (vi) análise da consistência dos documentos e informações coletadas *online*; (vii) desenvolvimento de uma sólida cadeia de evidências por meio da análise de fontes de dados tanto primárias quanto secundárias; (viii) realização de um teste piloto do roteiro de entrevista semiestruturada.

### 3.4 TESTE PILOTO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Como requisito para a preparação da coleta de dados, foi aplicado um teste piloto do roteiro de entrevista em uma empresa de confecções de etiquetas, ajudando a fornecer questões relevantes, esclarecimentos conceituais para o protocolo de pesquisa e diferentes abordagens experimentais (Yin, 2018). O objetivo principal desse teste foi, portanto, avaliar a aplicabilidade do roteiro desenvolvido, em termos de qualidade e eficácia do instrumento de coleta de dados. Assim, foram verificadas questões como: clareza e compreensibilidade das perguntas pelo respondente, ambiguidade ou termos técnicos que pudessem causar confusão ou dificuldade de compreensão, bem como a estrutura e sequência das perguntas, verificando se a ordem das perguntas facilitava a progressão natural e fluidez da entrevista.

Ademais, a aplicação do teste piloto também permitiu avaliar quaisquer dificuldades na aplicação do questionário, como: (1) tempo necessário para a aplicação do roteiro, garantindo que ele fosse adequado e não causasse fadiga ou desinteresse nos respondentes; (2) questões

que não se aplicavam ao contexto do entrevistado; e (3) lacunas nas perguntas, garantindo que todas as áreas relevantes do tema de pesquisa fossem abordadas pelo roteiro.

Partindo dessa necessidade, a seleção da empresa foi realizada levando em consideração a proximidade geográfica, além da semelhança entre as características e ambiente de mercado dessa empresa e as características e ambiente de mercado das empresas estudadas nesta tese. Outrossim, a empresa selecionada ainda atua na cadeia de suprimentos das empresas estudadas nesta tese, fornecendo mercadorias para as indústrias de confecção dos municípios de Caruaru, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe, estendendo-se também para outros estados além da região Nordeste. A entrevista foi realizada no dia 24/04/2024 com o supervisor de produção da empresa e teve duração de 29 minutos. A escolha do supervisor de produção como entrevistado se deu pela sua vasta experiência e conhecimento prático das decisões operacionais diárias da fábrica.

Após o registro em áudio, a entrevista foi transcrita literalmente, respeitando-se as palavras, pausas e hesitações do entrevistado. A entrevista foi conduzida de forma presencial e em um ambiente tranquilo – na própria sala do supervisor – para garantir que o entrevistado se sentisse à vontade e pudesse responder de forma espontânea e detalhada. A metodologia de entrevista semiestruturada permitiu uma flexibilidade que facilitou a exploração de tópicos emergentes durante a conversa, além das perguntas previamente estabelecidas na primeira versão do roteiro.

Posteriormente à transcrição literal, os dados foram revisados e codificados para identificar padrões e temas recorrentes. Esse processo de análise qualitativa buscou assegurar que as percepções do supervisor fossem capturadas com precisão, contribuindo, assim, para a validação e refinamento do roteiro proposto. A aplicação do teste piloto foi bem-sucedida, permitindo identificar e corrigir possíveis falhas no roteiro, ajustando a clareza e a pertinência das questões formuladas. Dentre os ajustes, destacam-se a revisão das seções e da ordem das perguntas, bem como a redação das questões, eliminando os termos sobre os quais o respondente apresentou dúvidas e ajustando perguntas que não tiveram resposta satisfatória. Também foram acrescentadas questões sobre a necessidade de as empresas de se adaptarem rapidamente às mudanças, sobre a existência de colaboração/competição entre as empresas e sobre o apoio de parceiros ou governo, contribuindo para uma melhor adequação das perguntas aos objetivos específicos propostos nesta tese.

Após as revisões, um novo teste foi realizado com uma empresa de confecções de camisas da cidade de Pão de Açúcar, localizada entre as cidades de Toritama e Santa Cruz do

Capibaribe. O objetivo desse novo teste era verificar a adequação das perguntas em uma empresa do setor de confecções que atendesse aos critérios de seleção descritos no Quadro 8. A entrevista ocorreu *on-line*, por meio da plataforma de videoconferência Google Meet, no dia 08/10/2024, com duração de pouco mais de 26 minutos. Durante a conversa, foi possível avaliar novamente a compreensão do entrevistado sobre os temas abordados, o tempo de resposta, assim como possíveis ajustes nas perguntas, incluindo exemplos para as perguntas nas quais foram identificadas maiores dificuldades nas respostas. Também é válido destacar que a escolha pelo formato *on-line* foi realizada para atender à necessidade da empresa, garantindo que a entrevista ocorresse de maneira clara e eficiente, sem comprometer a qualidade das informações obtidas. A aplicação também revelou considerações importantes sobre a dinâmica das decisões da empresa e, com isso, garantiu-se que o instrumento de coleta de dados fosse adequado e eficaz para a pesquisa principal, aumentando a validade e a confiabilidade dos resultados esperados.

No próximo capítulo, será apresentada a análise detalhada dos dados coletados durante a pesquisa, a fim de oferecer uma compreensão abrangente e aprofundada do problema investigado.

## 4 ANÁLISE TEMÁTICA DAS EVIDÊNCIAS

---

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados e aborda as reflexões iniciais que surgiram durante a coleta de dados. Esta análise será conduzida com o objetivo de examinar as relações entre as variáveis e contextualizar os dados dentro do quadro teórico estabelecido na seção 2.6.

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COLETA DE DADOS

Na fase de coleta de dados, foram realizadas dez entrevistas com empresas do setor de confecções das cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama. As entrevistas foram previamente agendadas com os gestores das empresas, com o objetivo de compreender como o seu processo decisório influencia o desempenho operacional do PCAP. Desse modo, a coleta de dados foi realizada entre os dias 8 de outubro e 1 de novembro de 2024, sendo as entrevistas divididas entre os formatos presencial e *on-line*, à escolha dos gestores, com cinco entrevistas realizadas presencialmente (nas fábricas das empresas) e cinco de maneira *on-line* (por meio da plataforma Google Meet). Essa combinação de formatos visou à adaptação da coleta às condições de cada empresa, garantindo um ambiente favorável para o compartilhamento de informações detalhadas, flexibilidade para os entrevistados, assim como a otimização do cronograma da pesquisa.

Em termos de duração, cada entrevista variou de acordo com o engajamento dos participantes, oscilando entre aproximadamente 15 e 77 minutos. A entrevista de menor duração, com 15 minutos, ocorreu devido a um compromisso prévio da entrevistada, o que demandou uma abordagem mais objetiva e rápida. Em contrapartida, a entrevista mais longa, com 77 minutos, foi caracterizada por respostas mais extensas e reflexões sobre as próprias experiências do entrevistado, suscitando detalhes narrativos ricos, possibilitados por entrevistas mais longas (Crawford; Chiles; Elias, 2020). A média de tempo para as entrevistas presenciais foi de 40 minutos, enquanto as entrevistas *on-line* apresentaram uma média de 24 minutos, em virtude da objetividade proporcionada pelo formato digital. No total, as entrevistas geraram uma quantidade significativa de conteúdo, com um total de 95 páginas transcritas e um total de 46.609 palavras.

As transcrições foram feitas de maneira literal para assegurar a fidelidade às falas dos entrevistados, com atenção à manutenção das pausas, hesitações, risos e expressões, como também os estímulos e questionamentos da pesquisadora. Esse processo de transcrição detalhada foi adotado com o propósito de preservar a autenticidade dos relatos e maximizar a riqueza qualitativa dos dados, conforme disposto em Bardin (2016), Crawford, Chiles e Elias (2020) e Creswell (2014). A decisão de manter uma transcrição literal também foi fundamentada com o objetivo de sustentar a identificação dos processos recorrentes de decisão, bem como as eventuais heurísticas por trás deles (Nascimento; Steinbruch, 2019).

Ainda é importante destacar que, para assegurar a anonimização dos participantes e respeitar o direito à privacidade das organizações participantes (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016), os nomes das empresas foram ocultados e substituídos por siglas, atribuídas seguindo a ordem cronológica das entrevistas (E1, E2, E3, ..., E10). Esse procedimento visou preservar a identidade das empresas entrevistadas, permitindo que as análises e discussões fossem conduzidas sem comprometer as informações sensíveis, a integridade e a transparência dos dados apresentados. Adicionalmente, todas as empresas participantes concordaram em contribuir com a pesquisa por meio da assinatura do TCLE (Apêndice C), garantindo que estavam cientes dos objetivos do estudo, da metodologia empregada e das medidas de proteção à sua identidade. O Quadro 10 detalha os dados gerais coletados nas entrevistas.

Quadro 10 – Descrição geral dos dados coletados

<b>Empresa</b>	<b>Data</b>	<b>Formato</b>	<b>Páginas</b>	<b>Palavras</b>	<b>Duração aproximada</b>
E1	08/10/2024	On-line	8	3946	27 min
E2	09/10/2024	Presencial	11	5899	44 min
E3	09/10/2024	Presencial	21	11093	77 min
E4	09/10/2024	Presencial	8	3835	25 min
E5	11/10/2024	On-line	6	2952	25 min
E6	14/10/2024	On-line	6	2122	17 min
E7	17/10/2024	Presencial	8	3705	21 min
E8	17/10/2024	Presencial	11	4581	36 min
E9	24/10/2024	On-line	6	2377	15 min
E10	01/11/2024	On-line	11	6099	36 min

Fonte: autoria própria.

Após a realização de cada entrevista, foram conduzidas análises iniciais para verificar a presença de similaridades entre as respostas, sinalizando a saturação dos dados como critério para encerrar as entrevistas (Saldaña, 2013). A partir da empresa E9, essa saturação ficou evidente, sendo realizada mais uma entrevista para assegurar a confiabilidade do estudo. Por fim, ressalta-se que a escolha da entrevista semiestruturada possibilitou uma flexibilidade considerável, permitindo a exploração de pontos emergentes conforme a conversa evoluía, além das questões previamente definidas. Essa flexibilidade foi importante para captar e confirmar as percepções e particularidades de cada empresa, respeitando as especificidades do contexto e as experiências dos respondentes. Na próxima seção, será apresentada a caracterização das unidades de análise, conforme critérios de seleção definidos no Quadro 8, seção 3.2.1.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

A análise das empresas do PCAP retratou aspectos importantes sobre o polo, proporcionando uma visão geral sobre o funcionamento das organizações, o perfil dos gestores e as etapas do processo produtivo. As empresas foram caracterizadas a partir de informações obtidas nas entrevistas com os gestores, permitindo a identificação dos processos de decisão que impactam o desempenho operacional global do polo, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto. Um resumo dos dados das empresas está apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Caracterização das unidades de análise

<b>Empresa</b>	<b>Segmento de confecção</b>	<b>Localização</b>	<b>Porte</b>	<b>Formalização</b>
E1	Camisas feminina, masculina e infantil	Toritama	Empreendedora autônoma	Informal
E2	Moda fitness masculina	Santa Cruz do Capibaribe	Empreendedora autônoma	Informal
E3	Short masculino	Santa Cruz do Capibaribe	MEI	Formal
E4	Jeans masculino	Santa Cruz do Capibaribe	MEI	Formal
E5	Moda feminina autoral	Caruaru	MEI	Formal
E6	Camisas feminina e masculina	Caruaru	Microempresa	Formal
E7	Moda íntima	Santa Cruz do Capibaribe	Empreendedor autônoma	Informal
E8	Modinha	Santa Cruz do Capibaribe	Microempresa	Formal
E9	Moda feminina autoral	Caruaru	Microempresa	Formal
E10	Modinha	Toritama	Empreendedor autônoma	Informal

Fonte: autoria própria.

A partir dos relatos das entrevistas, observa-se que os cargos dos entrevistados mostram uma predominância de gestores que assumem múltiplas funções dentro das empresas, especialmente naquelas de menor porte. Em algumas dessas empresas, como no caso de E1, o gestor – que no geral é o próprio proprietário (Rocha; Daher, 2014) –, acumula diversas tarefas, sendo responsável não apenas pela gestão estratégica, mas também por parte das operações e do relacionamento direto com os clientes e fornecedores. Ademais, foi perceptível a configuração familiar nas empresas analisadas, exemplificada nas falas dos entrevistados E4, E5 e E8, em que os gestores e seus familiares estão diretamente envolvidos nas várias etapas da gestão e da operação, reforçando os achados dos estudos de Costa (2010), Dos Santos e Helal (2018) e Rocha, Rocha e Soares (2024).

**O meu cargo é de tudo um pouco, né? É a parte de administrar tudo (E1).**

**Trabalho com meu pai (...)**, ele vende jeans há muito tempo e, há mais ou menos uns dois, três anos é que eu, né, comecei a fabricar pra gente (...), ser um vendedor direto de fábrica, entendeu? Mas ele terceirizava, comprava de outras pessoas. Aí no caso, o meu papel, **eu faço e ele que vende (E4).**

A **minha mãe trabalha faz 37 anos**, costura à minha idade. **Minha avó é costureira.** Então, assim, o que eu aprendi foi com ela, não foi na faculdade (E5).

**Sempre junta eu e a minha filha (...)**, que está na loja. Então, meio que ‘ó, a tendência é essa, vamos ver isso, vamos ver aquilo’ (E8).

As entrevistas também permitiram atualizar os resultados encontrados por Rocha e Daher (2014, 2015) que indicaram que o processo decisório nessas empresas, em geral, é não estruturado e baseado na intuição e experiência dos gestores. A partir dos relatos, foi possível verificar que algumas empresas já começam a adotar processos decisórios mais estruturados, ainda que de forma bastante inicial. Como exemplo, tem-se a empresa E6, que afirma utilizar dados históricos para planejamento de coleções, programação de rotinas de cortes para cada produto e ferramentas de decisão, como a curva ABC, mas que frequentemente precisa intervir na programação e antecipar, por exemplo, um produto que estava para entrar em produção porque ele vendeu mais. As empresas E5 e E9 também afirmam realizar um controle mensal, com atenção à sazonalidade do produto. Contudo, usam também a intuição e experiência para os ajustes necessários ao longo do processo. Acrescenta-se, ainda, a empresa E4, que relata realizar planejamento de produção de médio prazo, iniciando sua programação de produções para o final de ano nos meses de agosto e setembro. Esses exemplos apontam para processos

em desenvolvimento de sistematização nas decisões, como forma de tomada de decisões mais assertivas.

Outro aspecto identificado por Rocha e Daher (2014, 2015), e observado nas entrevistas, foi que a maioria das decisões no polo é tomada individualmente pelos próprios gestores, que, em alguns casos específicos, consultam a opinião de familiares ou pessoas próximas experientes. Esse padrão confirma que, nas situações mais complexas, os gestores valorizam as contribuições e interações entre as preferências de várias pessoas (Mittermeier *et al.*, 2024), como, por exemplo, funcionários – mesmo mantendo a centralidade do processo decisório.

Não, **quando é algo básico que eu consigo resolver**, eu resolvo numa boa, mas quando é algo mais difícil, mais importante, **eu sempre gosto de ter várias opiniões**. Por exemplo, o meu pai mesmo, ele já tá no ramo já faz um tempo. Quando é algo importante, eu chego pra ele e digo: ‘Painho, o que tá acontecendo? Isso, isso, isso’ (E1).

**Tudo sou eu. Mas eu coletei informações**, por exemplo, de pessoas que estão no mesmo ramo que eu que possam me ajudar de alguma forma. Mas, no final, quem vai decidir sou eu. Entendeu? (E4).

Até quando os consultores vêm, eles deixam bem claro: ‘A decisão final é sempre do dono’. Até porque o tino para o negócio, quem tem, é o dono, né? Você que sabe quanto você pode investir. Você que conhece o tempo de produção da sua empresa. Então, assim, eles ensinam, mostram tudo, todo o caminho. **Mas a gente é que escolhe**, né? Se vai ou não (E5).

Aí eu já vou providenciando o outro corte para quando estiver terminando aquele já está no ponto já de começar de novo. Entendeu? Aí, ela me deixa para fazer esse tipo de coisa que eu já vou na loja, acerto um cheque, essas coisas. **Tudo é comigo!** (E7).

Quanto à formalização das empresas, das dez empresas analisadas, seis estão formalmente registradas, uma encontra-se em processo de regularização e as outras três atuam de maneira informal. Essa variação expressa a particularidade do setor de confecções no Agreste de Pernambuco, onde a informalidade ainda é uma característica bastante presente (Dos Santos; Helal, 2018; Rocha, Rocha e Soares, 2024), impactando, por exemplo, no acesso a crédito, benefícios fiscais e oportunidades de expansão. Empresas como E2 e E7 operam de maneira informal, prestando serviços terceirizados para outras marcas maiores, o que é uma prática comum para reduzir custos operacionais e adequar-se à realidade de um mercado altamente competitivo e com margens de lucro reduzidas. Na visão dessas empresas, a informalidade, seja ela parcial ou total, limita o potencial de crescimento das empresas, mas, ao

mesmo tempo, permite uma flexibilidade que, em certos casos, torna-se essencial para a sobrevivência em um contexto de grande concorrência.

Acerca do processo de produção, embora os estudos de Ngai *et al.* (2014) apontem para a variedade de produtos ofertados no PCAP, individualmente, as empresas são caracterizadas pelo processo produtivo focado em uma pequena variedade de produtos, priorizando o ganho em escala de volume, com os gestores segmentando a produção de acordo com um nicho específico de mercado. Por exemplo, E3 menciona que trabalha com um modelo único de short, oferecido em três tamanhos e em cores escuras, por ser a preferência dos clientes. A empresa E7, por sua vez, produz cinco modelos de moda íntima em cores padrão e, para ampliar a diversidade dos seus produtos e atender melhor à demanda dos clientes, complementa seu portfólio com peças adquiridas de concorrentes do mesmo segmento. Direcionamentos como esses contribuem para a competitividade das micro e pequenas empresas do setor, que se especializam em nichos específicos para atender a uma demanda pontual, garantindo maior aproximação com seus clientes e adaptando-se à concorrência de empresas que produzem produtos similares.

Além disso, observou-se que o setor de confecções na região busca competitividade por meio de estratégias de redução de custos, utilizando a mão de obra local e praticando baixos salários (Chen *et al.*, 2017; Rocha; Rocha; Soares, 2024). O processo produtivo, em muitas dessas empresas, é influenciado pelas demandas sazonais e datas comemorativas (Rocha; Daher, 2015), que aquecem o comércio e, conseqüentemente, impactam o volume dos produtos fabricados e vendidos. Como aponta E1, a “demanda por peças infantis aumenta em outubro, enquanto os produtos para homens são mais procurados no Dia dos Pais”, por exemplo. A venda é voltada predominantemente para o mercado local e regional (Rocha; Daher, 2014), com uma parcela significativa das empresas direcionando suas vendas para outras regiões do Brasil, como o caso da empresa E3, que destina parte da sua produção para a Bahia.

A estrutura produtiva também apresenta particularidades. E6, por exemplo, destaca-se por possuir um sistema de Planejamento e Controle de Produção (PCP) trimestral, que coordena o ciclo de produção desde a compra de materiais até a entrega final. A empresa trabalha com produtos que variam pouco ao longo do ano, o que facilita o planejamento de estoque e produção. Citando um caso parecido, E4 e E5 mencionam planejar a produção sazonal com antecedência, de modo a programar sua produção ao longo dos meses. Essas práticas, no entanto, não são generalizáveis à maioria das demais empresas, que ainda operam de forma mais reativa à demanda do mercado.

Ainda sobre a estrutura produtiva, a terceirização foi uma prática comum observada entre as empresas do PCAP, adotada principalmente para minimizar custos e lidar com a falta de infraestrutura para determinadas atividades. Assim, as empresas terceirizam para as facções – prestadores de serviços especializados em uma parte específica do processo de fabricação de roupas – partes do processo, como corte, costura, bordado e lavanderia, como forma de reduzir custos de produção e trabalhistas, prolongando, por outro lado, o tempo necessário para que o produto final seja disponibilizado ao consumidor. Exemplificando, E1, E2, E4, E6, E7, E8 e E10 enviam os tecidos para enfesto, risco, corte, costura e bordado externos, retornando com as peças apenas para as etapas de acabamento e embalagem. E3 relata realizar atividades como o enfesto e corte internamente, mas terceiriza a costura e o acabamento. E5, por ser confecção de moda autoral em pequena escala, possui fabricação própria. Já E9, mesmo sendo também uma confecção de moda autoral com pequena escala, prefere terceirizar todo o processo produtivo.

Esse modelo de produção compartilhada modifica o ciclo básico do processo produtivo têxtil (Figura 6), estabelecido de forma linear por Rocha e Daher (2015), sendo justificado pela necessidade de especialização e pela busca por eficiência operacional, uma vez que muitas empresas não dispõem de capacidade técnica e estrutural para realizar todas as etapas do processo produtivo. A distribuição e escoamento dos produtos são outras características marcantes das empresas do PCAP. Embora tenham relatado que a pandemia acelerou a adoção de vendas *on-line*, muitas delas ainda utilizam o comércio local como principal canal de venda, seja por meio da venda direta no varejo em feiras, seja por meio da venda para clientes atacadistas que compram e revendem os produtos em outros estados, complementando as pesquisas de Rocha e Daher (2014; 2015).

Desse modo, a observação do contexto exposto corrobora as características de incerteza e complexidade do ambiente estruturadas por Hämäläinen *et al.* (2024), Kato e Sbicca (2021) e Mittermeier *et al.*, (2024). As constantes mudanças às quais estão sujeitas as empresas do mercado da moda fazem com que a complexidade e a incerteza enfrentadas pelos gestores aumentem consideravelmente, uma vez que os produtos que estão em alta hoje deixam de ser interessantes em questão de dias, caracterizando o curto ciclo de vida destacado por Ngai *et al.* (2014) e relatado por E1, E2 e E3 a seguir. Esse ambiente valida, portanto, a preocupação trazida por E10 de atuar em um ambiente como um “tiro no escuro”.

A gente tem que tomar muito cuidado em questão disso, porque, assim um exemplo que eu vou dar é na Copa. Na Copa, o pessoal vai e faz um monte de camisas do Brasil. Amarela, né? Assim, **se você fizer uma quantidade muito grande e não vender, você não vai vender mais**. E aquilo acaba sendo um prejuízo (E1).

Pronto, eu lembro de um cliente, um colega meu, que ele (...) saiu aquelas saias jeans balonês, né? Aquelas coisas. Ele foi e comprou. Era uma febre, todo mundo comprando e tudo. **Não foi duas feiras, não**. O resto ficou lá. Acho que até hoje ele tem essas peças (E2).

A questão das decisões, no meu caso, é muito baseada nisso. É no que o cliente, a necessidade do cliente, o que é que o mercado tá vendendo. Hoje, com a internet, que **é tudo muito rápido**, aí você produz um modelo, acha que vai ficar um tempo, aí daqui a pouco já aparece outro, **você tem que mudar** (E2).

Então, o comércio é assim. Naquele tempo era melhor de comerciar de hoje? Sim. **Hoje tá mais difícil** (E3).

E hoje, nesse mundo moderno que a gente tem, **as coisas mudam demais**, hoje tem muita coisa, você compra, pronto, quem fabrica modinha, você sabe o que é fabricar modinha? Quem fabrica modinha hoje (...) eu nunca me atrevi a fabricar modinha, porque se você fizer uma roupa e você for para a feira com ela três ou quatro vezes, você nem leve mais, porque o povo não quer. **Eles querem outro modelo** (E3).

A gente tá sujeito a muita coisa quando a gente realmente coloca ali, se coloca no mercado. **Então é um ‘tiro no escuro’** (E10).

Assim, de forma resumida, as entrevistas realizadas permitiram confirmar os estudos empíricos de Costa (2010), Lira (2009), Chen *et al.* (2017) Xavier (2006), Dos Santos e Helal (2018), Fernandes (2010), Rocha, Rocha e Soares (2024), Hämäläinen *et al.* (2024) e Mittermeier *et al.*, (2024) sobre as características comuns compartilhadas entre as empresas do PCAP, como a dinâmica formal-informal, o porte reduzido, os baixos salários, a mão-de-obra local, o perfil familiar, além do contexto complexo e incerto. Também foi possível atualizar os estudos de Rocha e Daher (2014, 2015) sobre a falta de estruturação no processo decisório, apontando para uma preocupação inicial com decisões mais estruturadas e acrescentando a esses estudos empíricos a estratégia de segmentação focada na produção em escala para nichos específicos e a estratégia de terceirização do processo produtivo por meio de facções, atualizando a linearidade do ciclo básico de produção têxtil proposta por Rocha e Daher (2015) (Figura 6). Essas últimas características são influenciadas tanto pela estrutura do setor, que limita a diversificação de produtos, quanto pelo perfil do mercado consumidor local e regional, que demanda produtos de baixo custo (Xavier, 2020).

### 4.3 PANORAMA DA ANÁLISE TEMÁTICA

A partir da caracterização das unidades de análise, iniciou-se o processo de codificação das evidências com o auxílio do software Atlas.ti. Esse processo buscou quantificar a frequência absoluta dos fatores contextuais da tarefa de decisão que mais afetam os processos decisórios, bem como os aspectos dos decisores que mais influenciam a adoção de heurísticas específicas. Ademais, a quantificação da frequência dos códigos possibilitou a análise objetiva dos padrões recorrentes de decisão e da percepção dos gestores acerca do desempenho do setor.

Para tanto, os códigos foram agrupados *a priori* em categorias, fundamentados em conceitos teóricos (Quadro 9, seção 3.2.1.1), e ajustados *a posteriori*, a partir dos elementos que foram observados no material coletado (Bardin, 2016; Franco, 2021). Dentre os ajustes realizados, destacam-se o agrupamento dos códigos “informações imprecisas” e “informações incompletas” em “ambiguidade informacional” – C2, e “apoio governamental” e “apoio de parceiros” em “apoio governamental e de parceiros” – C8, com o intuito de tornar os códigos mais robustos. Também foram retirados os códigos “custo de produção” – C6, “métodos de produção” e “uso de ferramentas de decisão” – C7, por não apresentarem evidências nos relatos, e, por fim, foi acrescentado o código “concorrência”, na C8, por apresentar uma frequência considerável nas respostas dos gestores sobre o relacionamento das empresas do polo. O Quadro 12 apresenta a codificação após os ajustes, ordenada por categoria e por frequência absoluta de ocorrência.

A partir da análise da frequência absoluta, constata-se a confirmação da teoria que embasa este estudo, segundo a qual, em contextos complexos e incertos, o decisor é influenciado por atalhos mentais que o desviam da racionalidade plena (Simon, 1971; 1979), sendo influenciado por heurísticas decisórias que reduzem a tarefa de avaliar probabilidades e prever valores a operações de julgamento mais simples (Tversky; Kahneman, 1974). No caso das empresas do PCAP, fatores como a experiência no negócio e o excesso de confiança aparecem com frequência significativa, com 84 e 46 evidências, respectivamente.

Tais resultados corroboram os achados dos estudos de Galvotti, Lippi e Cerrato (2021) de que a familiaridade dos gestores com o setor e a confiança em seus julgamentos pessoais influenciam diretamente suas decisões. O processo decisório desses gestores, portanto, tende a ser rápido e realizado com um número limitado de informações, pautado em pontos de vista pessoais, imediatistas e experiências acumuladas, validando os achados de Rocha e Daher (2014). Cabe ressaltar, no entanto, que algumas empresas relataram adotar processos decisórios

mais estruturados, com a tentativa de tomar decisões mais lógicas. Esses relatos indicam um amadurecimento gradativo do setor quando comparados aos estudos do Sebrae (2013), mostrando que os gestores, ao ganharem experiência, estão buscando aprimorar suas habilidades de análise e tomar decisões mais racionais, baseadas em planejamento e ferramentas de controle. Embora ainda sejam minoria e estejam com processos em desenvolvimento, percebe-se um movimento inicial na tentativa de ajustar a intuição a métodos mais sistemáticos, indicando um avanço nos aspectos internos de gestão.

Quadro 12 – Frequência absoluta do processo de codificação

<b>Fatores de influência</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>	<b>Frequência Absoluta</b>
C1 - Aspectos do decisor	Experiência no negócio	84
	Excesso de confiança	46
	Pressão do decisor	34
	Limitação no processamento de informações	31
C2 - Contexto de decisão	Pressão por conformidade	67
	Ambiguidade informacional	45
	Restrições de custo	34
	Complexidade da tarefa	28
	Restrições de tempo	18
C3 - Decisão heurística	Heurística da disponibilidade	117
	Heurística da ancoragem e ajuste	59
	Heurística da representatividade	41
C4 – Indicadores operacionais	Volume de produção e vendas	11
	Qualidade do produto	5
	Preços atrativos	3
C5 - Estratégias de gestão	Dinâmica de trabalho	20
C6 - Relacionamento	Concorrência	28
	Colaboração entre empresas	6
	Apoio governamental e de parceiros	5

Fonte: autoria própria.

No que diz respeito à C2, a análise da frequência mostrou que a pressão por conformidade e a ambiguidade informacional são influências contextuais decisivas no processo decisório, registrando 67 e 45 evidências, respectivamente. Esses fatores destacam que a pressão externa – seja advinda dos clientes, dos concorrentes ou das tendências de moda – e a ausência de informações claras e completas levam os gestores a uma maior adoção de

heurísticas, conforme apontado por Hämäläinen *et al.* (2024), Kämmer *et al.* (2024) e Rocha (2023). Esse comportamento é compreensível, dada a urgência e o dinamismo do mercado da moda (Ngai *et al.*, 2014), em que decisões rápidas são essenciais para a competitividade dessas empresas. Assim, a prática observada de os gestores sempre fazerem os mesmos produtos – com a mesma modelagem e as mesmas cores – confirma a intenção de conformidade como forma de certeza de que as peças produzidas serão, de fato, vendidas.

Já no caso de C3, a análise de frequência demonstrou a prevalência da heurística da disponibilidade, com 117 evidências, seguida pela heurística da ancoragem e ajuste, com 59 evidências. Ou seja, os relatos indicaram que os gestores frequentemente utilizam informações de fácil acesso, como experiências ou eventos recentes (Bazerman, 2004; Tversky; Kahneman, 1974), para embasar suas decisões. Esse uso predominante da heurística da disponibilidade, oriunda da experiência de negócio e do excesso de confiança, permite respostas rápidas, embora nem sempre precisas (Bazerman, 2004), na escolha de modelagem, cores e tecidos já reconhecidos pelos gestores como os melhores para a produção e venda no mercado local. Já no caso da heurística da ancoragem e ajuste, os gestores demonstraram a tendência de se fixar em pontos de referência familiares ao tomar decisões (Berg; Moss, 2022), principalmente em dados acessíveis dos clientes, ajustando-os conforme necessário, com o intuito de atender às expectativas do mercado.

Acerca das categorias C4, C5 e C6, que analisaram a percepção dos gestores sobre o desempenho do setor, observou-se que os gestores associam esse desempenho à relação de concorrência entre as empresas do setor, à dinâmica de trabalho e ao volume de produção e vendas, com 28, 20 e 11 evidências, respectivamente. Esses dados atualizam os resultados apresentados na matriz SWOT do relatório anual do Sebrae (2013), Quadro 5, indicando que, além dos pontos fortes estruturados nesta matriz, que já incluem o volume de produção e vendas, a competitividade do setor e a dinâmica de trabalho – através da grande quantidade de empregos formais e informais gerados direta e indiretamente em torno da cadeia têxtil – desempenham um papel decisivo no desempenho operacional do polo.

A utilização do Atlas.ti também permitiu a análise de coocorrência entre os códigos. Essa análise considerou a frequência com que os códigos relacionados a C1 e C2 estavam associados a C3, conforme demonstrado no Quadro 13, e a frequência com que os códigos associados a C3 se relacionaram a C4, C5 e C6, Quadro 14. Desse modo, observou-se que a heurística da disponibilidade é mais frequentemente associada aos fatores contextuais e

características dos decisores, destacando-se especialmente em situações que envolvem pressão por conformidade (com 32 evidências) e experiência de negócio do decisor (30 evidências).

Quadro 13 – Coocorrência entre Fatores de influência e Decisão heurística

Fatores de influência	Decisão Heurística		
	Representatividade (41)	Disponibilidade (117)	Ancoragem e Ajuste (59)
C1/Excesso de confiança	-	13	9
C1/Experiência de negócio	2	30	18
C1/Limitação no processamento de informação	-	6	1
C1/Pressão do decisor	2	7	4
C2/Ambiguidade Informacional	1	17	6
C2/Complexidade da tarefa	1	7	4
C2/Pressão por conformidade	2	32	3
C2/Restrições de custo	3	5	4
C2/Restrições de tempo	1	2	5

Fonte: autoria própria.

Quadro 14 – Coocorrência entre Decisão heurística e Desempenho do Setor

Fatores de influência	Decisão Heurística		
	Representatividade (41)	Disponibilidade (117)	Ancoragem e Ajuste (59)
C4/Qualidade do produto	-	2	-
C4/Volume de produção e vendas	-	1	1
C5/Dinâmica de trabalho	2	4	-
C6/Colaboração entre empresas	3	-	-
C6/Concorrência	11	1	-

Fonte: autoria própria.

No caso do Quadro 14, a análise de coocorrência revelou que a relação de concorrência entre as empresas está frequentemente associada ao desempenho do setor, sendo referenciada por todos os entrevistados como a principal característica do relacionamento entre as empresas que compõem o PCAP. Essa associação foi percebida mais frequentemente no uso da heurística de representatividade. Ou seja, ao serem questionados sobre o desempenho do setor, os gestores realizaram comparações superficiais de concorrência, focando em aspectos visíveis da dinâmica do setor (como a grande quantidade de empresas fabricando produtos similares) e, a partir disso, generalizaram essa característica como predominante no mercado como um todo.

Ainda acerca da análise de coocorrência, é importante destacar que não foi observada relação entre os preços atrativos do mercado, nem o apoio governamental e de parceiros, com o uso de heurísticas. Essa ausência de relação sugere que esses fatores não são percebidos pelos gestores como fatores centrais no desempenho do polo, pois focam suas decisões na preocupação com a concorrência imediata. Outro ponto é que os gestores, embora saibam da existência de apoio do governo e de parceiros (Quadro 12), são guiados por suas experiências de mercado e pelo excesso de confiança, priorizando ações decisórias de adaptação rápida ao ambiente de concorrência local, ao invés de buscarem apoio e incentivos externos.

Em acréscimo, a utilização do software também permitiu a organização desses dados em formato de rede (Figura 12), proporcionando uma visão abrangente das inter-relações entre as categorias e a compreensão de como esses elementos se conectam no processo decisório dos gestores. Ademais, o formato de rede destacou visualmente (1) a intensidade dos aspectos do decisor e dos fatores contextuais da decisão que mais influenciaram os processos decisórios, (2) as heurísticas mais recorrentes nesses processos e (3) a relação das heurísticas com o desempenho do setor, apresentados anteriormente em formato de tabela (Quadros 13 e 14). A interação entre os aspectos do decisor e fatores contextuais também foi percebida como uma tendência de adaptação prática, que serve como substituto para análises detalhadas e exaustivas.

Assim, por meio das redes observou-se que o processo de decisão está fortemente associado ao uso de heurísticas, especialmente a da disponibilidade, e que essas heurísticas são impactadas por aspectos contextuais, como pressão por conformidade, ambiguidade informacional e restrições de tempo, bem como por características individuais do decisor, como excesso de confiança e limitações no processamento de informações, que estão associadas entre si, tornando mais frequente o uso das heurísticas. Além disso, a rede também mostra a interferência do uso de heurísticas no relacionamento entre as empresas, nas estratégias de gestão e nos indicadores operacionais, afetando elementos como a concorrência e o apoio governamental. Essa rede complexa de influências reafirma que as decisões não ocorrem de forma isolada ou puramente racional, mas são moldadas por um conjunto de fatores interligados que afetam diretamente o desempenho do setor. Para sustentar esse panorama geral da frequência absoluta observada pela codificação das evidências no software, a próxima seção apresenta a discussão dos resultados, destacando alguns relatos dos gestores que confirmam os padrões observados.

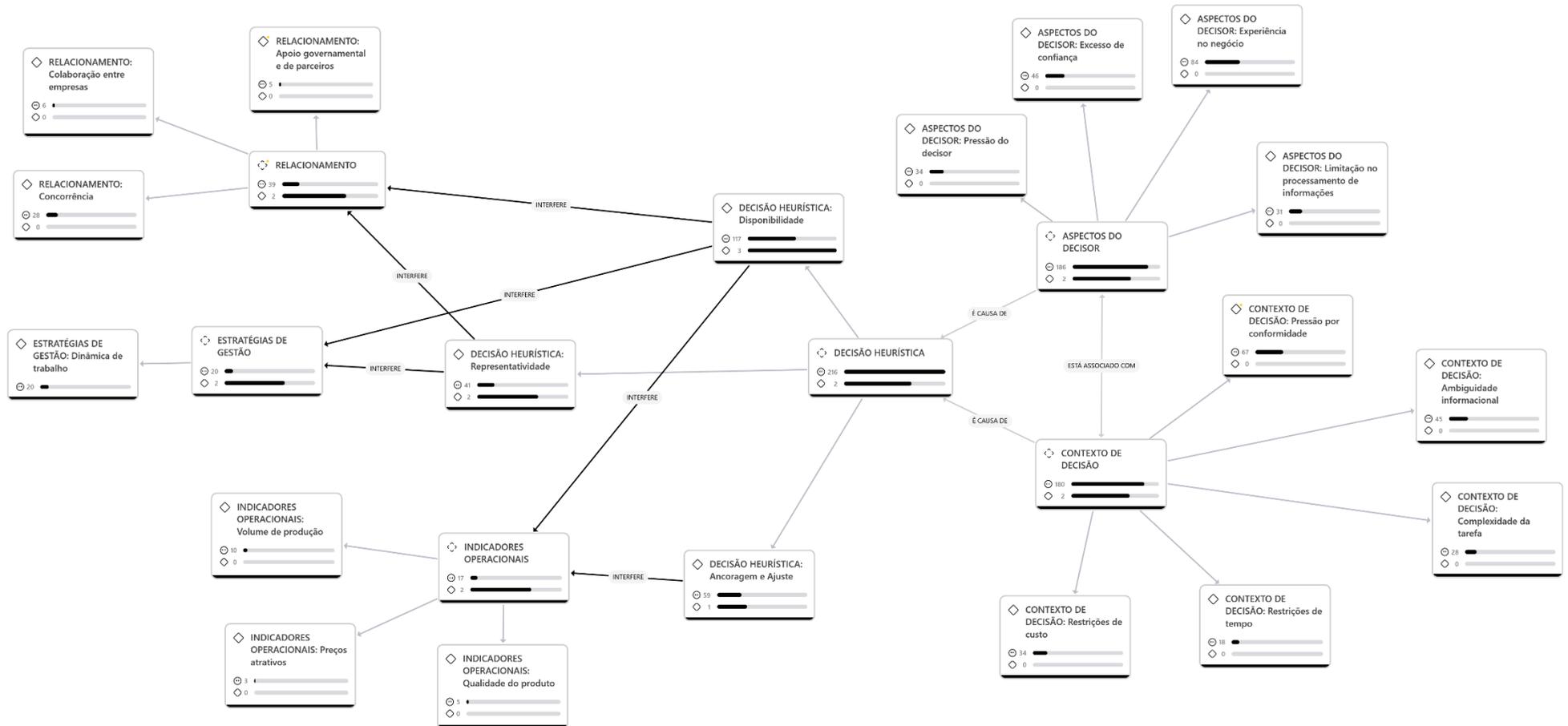


Figura 12 – Rede temática  
Fonte: autoria própria.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

Neste capítulo, serão discutidos os principais achados da pesquisa, abordando os fatores que influenciam o uso de heurísticas nos processos decisórios das empresas, as heurísticas mais recorrentes e o impacto desses processos no desempenho do PCAP. A análise está estruturada de forma a responder à pergunta de pesquisa e atender aos objetivos geral e específicos, apresentados nas seções 1.2 e 1.3, sendo realizada a partir das citações de fontes suficientes e relevantes para as descobertas, conforme os critérios de qualidade estabelecidos na Figura 11 (seção 3.3).

### 5.1 FATORES QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES

O processo de tomada de decisão nas empresas do PCAP é marcado, principalmente, pela influência da combinação entre os aspectos dos decisores e os fatores contextuais, ambos atuando de forma a facilitar decisões ajustadas ao cenário de incerteza e complexidade no qual operam essas empresas. No caso dos aspectos dos decisores, estes dizem respeito aos fatores mentais, afetivos, emocionais, comportamentais, crenças e experiências (Del Campo *et al.*, 2016; Galvotti; Lippi; Cerrato, 2021) que puderam ser observados nas falas dos entrevistados por meio de componentes racionais e irracionais, os quais contribuem para o uso recorrente de atalhos mentais.

Dentre esses aspectos, a experiência do setor e a confiança em seus próprios julgamentos foram aspectos determinantes na identificação dos processos decisórios, funcionando como o principal senso de direção na orientação do processo de escolha. Percebe-se que os gestores, em geral, recorrem a esses aspectos como forma de facilitar suas decisões, reduzindo a necessidade de avaliar todas as informações de forma infinitamente detalhada, como defendia Simon (1983). O uso desses atalhos mentais funciona, portanto, como uma prática segura para os gestores, que se baseiam na confiança em suas próprias escolhas e na bagagem de experiências anteriores. Os relatos dos gestores exemplificam essa familiaridade decorrente da experiência e da confiança.

Porque **a gente sabe que vai vender todo ano**. E tem aquele tempo que a gente tem que fazer mais pouco, que é pra não deixar o estoque muito parado (E1).

Aí, assim, você tem que ter um olho assim (...) **pela experiência que a gente já tem, né? A gente sabe**, pronto, tem modelo, tem produto, que **a gente sabe que não vai pegar**. (E2).

Porque **eu tenho muitos anos que eu trabalho nesse ramo**. Tem uma região que gosta de uma cor, outra não gosta muito. Mas, é como se diz, **a gente já é tão adaptado** ao comércio, àquela coisa, que **a gente já sabe perfeitamente como é** (E3).

Na **confiança mesmo**. Eu tenho que acreditar naquilo que eu estou trazendo (E5).

Ela é mais baseada em cores, porque os modelos **a gente já sabe quais que vendem** (E6).

Ano que vem, a gente já procura ver o que vai sair, entendeu? Cores, modelos, tudo. E, como **a gente já tem muita experiência, a gente já sabe** (E8).

A experiência acumulada pelos gestores, expressa de forma recorrente nos relatos, aparece como um elemento central no processo decisório. Quando o gestor E3 afirma, por exemplo, que está adaptado ao comércio, percebe-se que essa experiência reduz a incerteza, funcionando como um direcionamento cognitivo que lhe permite centrar-se em informações específicas dentro de um contexto com informações muito dinâmicas. O excesso de confiança, por sua vez, aparece como um suporte a essa experiência no enfrentamento das incertezas. Quando E3 complementa sua fala ao afirmar que sabe perfeitamente como é o mercado, esse comportamento aponta para a confiança nas suas próprias escolhas, reforçando a ideia de focalização nos problemas (informações) mais urgentes, abordada por Melo e Fucidji (2016), ao invés de lidarem com informações potencialmente contraditórias (Kato; Sbicca, 2021).

Embora com menor frequência, a pressão sobre o decisor e a limitação no processamento de informações também merecem destaque como fatores de influência significativa no processo decisório. Assim como observado por Belan e Rauen (2022), esses fatores também contribuem para a adoção de atalhos mentais, pois, sob pressão e com capacidade limitada para processar grandes volumes de dados, os gestores tendem a adotar julgamentos rápidos baseados em heurísticas (Rocha, 2023). Dessa forma, essa pressão interna e as restrições cognitivas acabam intensificando o uso de heurísticas, em detrimento de um processo mais analítico de decisão. Os trechos das entrevistas retratam a pressão e as limitações dos decisores.

Só que, tipo assim, sem a minha equipe, **eu não conseguiria fazer** o que eu faço (E1).

A pressão em si é isso (...), é querer aumentar a mão de obra e aumentar a produção. Pra isso depende da mão de obra e **você tá, assim, sempre vendo o que você vai produzir, o que você consegue produzir** (E2).

Sim, sim, claro. **Vozes da minha cabeça**, né? Tem, sempre tem (...). Às vezes poderia ter feito mais também. Às vezes **a gente sabe que poderia ter feito mais** (E5).

Outra categoria apontada na pesquisa são os fatores contextuais que influenciam as decisões dos gestores, principalmente na área de conformidade às pressões externas. A competitividade do mercado exige que os gestores estejam atentos às mudanças na demanda dos clientes, adaptando a produção para satisfazer preferências específicas de cores, modelos, tamanhos e sazonalidades. Ajustes constantes como esses, confirmam a adoção da heurística, conforme discutido por Hämäläinen *et al.* (2024) e Rocha (2023), em que os gestores tendem a replicar decisões de produção baseadas nas características acessíveis de produtos que obtiveram sucesso ou que se mostram populares no mercado, conforme apontado nas falas a seguir.

**Depende muito do mercado** (...). Porque a gente consegue vender essa pouca quantidade, **se caso pedirem mais, a gente faz** (E1).

Pronto, essa questão de tomar decisões quanto ao que fabricar, não é isso? **A gente vai muito assim, pela demanda da clientela**. Hoje, não tem mais aquela coisa de você ficar anos produzindo uma coisa só. **Você tem que estar sempre inovando**. Aí, também, não tem mais aquela coisa de estocar muita mercadoria, porque, hoje em dia, você tem que estar sempre inovando, modelos, cores. Aí, a gente **toma as decisões de acordo com o que o cliente vai pedindo** (E2).

Mas eu não trabalho com várias cores, porque **esses fregueses só querem cores escuras**. Eles não querem a cor clara e, **por causa disso, eu não compro** (E3).

**A pressão sempre vai ser do produto que vende**, sempre (E6).

Tem que dar. Não é o que costuma fazer, mas **a gente tem que fazer o que o cliente pede**, né? Porque não é aquela coisa de dizer 'não vai acontecer' tem que fazer. Não, tem que fazer o que eles pedem, **a gente tem que obedecer**, né? (E7).

Dentro desse contexto de pressão por conformidade, a proximidade com o cliente surgiu, portanto, como um elemento essencial que guia o planejamento de coleções e definições de produção (modelos, cores, tamanhos). Essa proximidade com a clientela permite que os gestores obtenham *feedback* contínuo sobre as preferências do consumidor, o que os ajuda a

ajustar suas decisões de forma a reduzir o risco de erro. Além disso, a interação com os clientes fortalece a confiança dos gestores em suas decisões, ao mesmo tempo que possibilita uma rápida adaptação às mudanças de demanda. Com isso, os gestores conseguem alinhar suas coleções de maneira mais assertiva às expectativas do mercado, aumentando a probabilidade de aceitação dos produtos.

Nesse ponto, essa proximidade também leva à utilização de processos de decisão ancorados na experiência de negócio e em dados históricos, especialmente em situações de alta demanda, como os períodos sazonais. A partir das falas seguintes, nota-se que o planejamento das etapas produtivas, como corte e costura, por exemplo, baseia-se em prazos já conhecidos, refletindo uma previsibilidade construída ao longo do tempo (E2). Da mesma forma, o uso de planilhas para controle mensal, combinado com a experiência adquirida nos anos anteriores, possibilita tomar decisões acerca da sazonalidade, como a demanda elevada durante o carnaval (E5) e os produtos que devem ser ofertados em cada período (E6) .

Agora, principalmente **nessa época que a demanda aumenta**, aí fica uma semana no corte, que eu não corto em casa. Então, eu tenho que levar pra cortar fora, e **eu sei que lá é, no mínimo, uma semana pra sair**. Aí, sai do corte, vai pra costureira. Eu sei que a costureira vai passar 15 dias pra me entregar. Aí, tudo isso tem que ser levado (E2).

**Eu consigo ter esse controle de cada mês** [*controle por planilha*]. **Mesmo dentro da sazonalidade** que a gente trabalha, né? Que o foco da marca é mais o carnaval. É como se fosse o fim de ano da marca, é o carnaval. Mas os outros meses eu consigo já administrar também por uma **experiência dos anos anteriores**, né? (E5).

Tem o vendedor, que está diretamente ligado com o atendimento, e ele traz a **percepção dele diretamente ao cliente**. Então, a gente tem o know-how do vendedor, uma pessoa que faz uma pesquisa (...), **mais o nosso feeling, que a gente chegou até aqui, acertando nas cores** (E6).

Ainda nessa perspectiva de proximidade com os clientes como forma de adaptação às conformidades do setor, os relatos apontam tanto para fatores preventivos, tais como a informação obtida através de exposições de moda, feiras, marcas internacionais, estilistas (E8), mídia (E2) e blogueiras (E10), quanto para fatores corretivos, como a redução de estoques por meio de promoções e ajustes rápidos no preço de coleções menos procuradas (E6). No caso dos fatores preventivos, os relatos a seguir mostram a preocupação dos gestores em antecipar tendências, alinhando suas produções às expectativas do mercado, mesmo que, por vezes, haja uma sobrevalorização da capacidade de prever resultados (Galvotti; Lippi; Cerrato, 2021). Já no caso dos fatores corretivos, os processos buscam formas de minimizar as perdas e se adaptar

rapidamente às mudanças no comportamento de compra dos clientes. Para isso, os gestores promovem liquidações, ajustando os preços dos produtos que não alcançaram o desempenho esperado. Essa combinação de medidas preventivas e corretivas direciona a postura decisória orientada para o cliente, assegurando que as empresas do polo estejam continuamente ajustadas às conformidades da demanda e aos padrões do setor.

A gente coloca uma **promoção para o estoque acabar rápido**. Normalmente, é o que acontece (E1).

Quer dizer que eu tinha aproximadamente umas 24 mil peças estocadas lá. **Baixei o preço um pouco**. Limpando o dia que eu empreguei, tá ótimo! (E3).

**Baixa preço** e tira de dentro de casa (E6).

Nessa coleção, a gente teve prejuízo. A gente **vendeu com 30% do valor**. Se a peça valia 10 reais, a gente entregou 3 por 10 (E8).

Quando questionadas sobre o uso da lógica e aspectos racionais no processo de adaptação às pressões do ambiente, algumas empresas indicaram uma transição para processos mais estruturados e planejados, demonstrando um esforço para aprimorar o processo decisório como forma de melhor atender à demanda. A utilização de dados históricos e da análise de demanda recorrente, por exemplo, tem sido uma estratégia para garantir maior precisão nas decisões de produção. Esses relatos mostram que, embora o setor ainda conte com uma base decisória intuitiva muito forte, há uma evolução em direção ao uso de métodos sistemáticos.

A produção se baseia muito em cima disso. Eu tenho X cliente que compra duas peças desse produto por mês. Então, **eu já tenho uma base para produzir** [*dados históricos*] (E3).

Porque desde agosto, setembro que eu tô programando pro final do ano, sabe? Eu **tento me adiantar uns três meses antes** (E4).

Não mais [*intuição, experiência*]. Já foi assim, hoje não. Hoje, por a gente já ter um histórico, **a gente toma a decisão baseada em dados** dos modelos que estão vendendo, foca na curva ABC, os produtos que saem mais e a gente vai priorizando (...). Mas tem uma programação de rotinas de cortes de cada produto. Já são pré-programados dentro do que foi analisado das vendas com referência do ano passado e com referência dos trimestres anteriores. A gente faz um cruzamento e depois coloca em produção (E6).

Não é assim, a deus-dará totalmente. **Tem um planejamento**, mas, assim, sai do planejamento em algum momento e a gente tem que mudar a rota, né? E se replanejar, digamos assim (E9).

Outro aspecto que teve grande influência nas práticas heurísticas de decisão diz respeito às situações de ambiguidade informacional, quando os gestores precisam decidir sem informações completas, diante de dados contraditórios, excesso ou escassez de informações. Em circunstâncias como essas, percebe-se que os gestores recorrem a atalhos mentais como forma de compensar as lacunas informacionais. Por exemplo, E1 menciona que, em momentos de indefinição, ele decide com base no que vende, demonstrando uma prática de ancorar as decisões no histórico de vendas. De forma semelhante, E6 resume as decisões em situações de incerteza como seu “*feeling*” e E8 atribui essa habilidade de decidir ao aprendizado de longa data: “cresci vendo minha mãe confeccionar (...). Ela sabia pela experiência”, indicando um senso de intuição baseado em vivências anteriores. Essas falas reforçam a ideia de que informações limitadas e incompletas (Kämmer *et al.*, 2024) levam a decisões heurísticas, conforme indicado por Luppe e Angelo (2010).

Ainda sobre essa ambiguidade, a empresa E4 demonstra flexibilidade ao realizar testes e observar o comportamento de seus clientes como estratégia para ajustar suas decisões. Como E4 compartilha: “eu consigo fazer testes (...). A gente nunca tinha trabalhado com o branco. E aí, eu comprei um pouco pra fazer testes”, indicando que a experimentação serve como suporte para validar decisões em contextos ambíguos. Casos de teste como esse confirmam o que foi dito anteriormente sobre a estruturação de processos decisórios em desenvolvimento, sugerindo um avanço inicial na tentativa de alinhar a intuição aos métodos mais racionais.

Em complemento, pontuam-se também os casos de ambiguidade informacional nos quais se faz necessária a tomada de decisões rápida, uma necessidade comum entre os gestores dado o dinamismo do mercado da moda (Ngai *et al.*, 2014). Nessas circunstâncias, os gestores mostraram a tendência de agir com base em fatores pragmáticos, priorizando o que pode ser resolvido no momento. As falas das empresas entrevistadas mostram que, diante de informações limitadas, a decisão é guiada pela avaliação rápida de viabilidade para ajustar a produção, confirmando os estudos de Melo e Fucidji (2016) de que essa abordagem heurística envolve a resolução inicial dos problemas mais urgentes, enquanto os demais são postergados. Alguns trechos que tratam dessa urgência nas decisões são apresentados a seguir.

O que é que precisa ser feito no momento? Comprar o pano, escolher as cores e mandar pro corte e de lá decidir o que vai cortar. Então, **o que eu posso fazer no momento é ir comprar o pano e mandar pro corte.** Assim, de imediato, o que eu posso fazer é isso (E1).

Eu faço aquilo que está ao meu alcance. Se não, a gente precisa de uma coisa aqui pra uma semana ou 15 dias ou 3 dias. **Vou adiantando alguma coisa que eu possa adiantar** (E1).

Quando você precisa tomar uma decisão rápida, assim, que não tem muito tempo pra pensar, aí tem que levar em conta, **‘olhe, vai dar tempo comprar o tecido, vai dar tempo chegar, vai dar tempo produzir?’**. Eu sei que esse produto é um pouco mais complicado, então eu vou levar no mínimo 15 dias pra produzir (E2).

Já aconteceu, tipo, assim (...) Final de ano, por exemplo, a gente programa uma coisa (...): **‘vamos produzir para esse mês tipo, 3 mil, 4 mil peças’**. Só que, de repente, aí você muda. **Aí, você vai ter que fazer hora extra, fazer serão.** (E8).

Em consequência do exposto, a tomada de decisão no PCAP se mostra amplamente relacionada aos aspectos pessoais dos decisores, especialmente no que se refere à experiência de mercado e à ênfase na confiança que os gestores depositam em atender às demandas e necessidades de suas empresas. Ademais, em função dos fatores contextuais relacionados à pressão por conformidade – limitações impostas pelo cliente ou pelas tendências do mercado – e à ambiguidade informacional, os gestores adotam práticas heurísticas para definir suas escolhas, geralmente com análises e comparações de informações em situações vividas por eles na sua rotina dentro da empresa. A relação, portanto, entre o contexto de decisão e os aspectos dos gestores estabelece um ambiente que favorece o uso de heurísticas como uma forma de adaptação prática às necessidades do mercado. A próxima seção retrata os padrões heurísticos observados a partir da influência desses fatores (aspectos do decisor e contexto de decisão).

## 5.2 PADRÕES HEURÍSTICOS OBSERVADOS

Dando sequência à análise dos resultados, a categoria C3 discute e categoriza os padrões heurísticos por trás das decisões tomadas pelos gestores, referenciando os vieses associados a elas. Dessa forma, a heurística da disponibilidade, observada com maior frequência absoluta de evidências (Quadro 12), indica a adoção de atalhos mentais com base na facilidade com que as ocorrências vêm à mente do decisor, seja por meio de lembranças ou da imaginação (Tversky; Kahneman, 1974). Esse tipo de julgamento reduz os esforços no processo de decisão e o tempo investido na resolução de problemas. No entanto, o uso inadequado dessas práticas leva à ocorrência de vieses cognitivos, destacados por Ahmad, Shah e Abbass (2021), que influenciam negativamente o processo decisório.

Assim, em relação à heurística da disponibilidade, foram identificados, nos relatos das empresas, vieses da recuperabilidade das instâncias, da correlação ilusória e da

imaginabilidade. Ou seja, observou-se que os gestores frequentemente baseiam suas decisões em regras de julgamento fundamentadas nas vendas passadas ou em padrões de consumo observados recentemente para definir o volume e a variedade das peças a serem produzidas. Essas informações, exemplificadas nos relatos abaixo, são frequentemente citadas pelos entrevistados como norteadoras das decisões.

A gente vai **olhar o que saiu o ano passado**, por exemplo, na época de outono, **a gente vai ver o que saiu na época de outono** (E1). RECUPERABILIDADE DAS INSTÂNCIAS e CORRELAÇÃO ILUSÓRIA

**Essa semana, esse produto aqui não saiu bem. Então, a gente não produz ele na próxima semana. Esse produto saiu melhor. Então, já vai produzir mais.** Aí, a gente vai fazer outra remessa daquele produto. Às vezes, a gente muda as cores porque o cliente não gostou muito (E2). RECUPERABILIDADE DAS INSTÂNCIAS

**Tem coisa que você faz apostando:** ‘não, isso aqui eu gostei. Ver o modelo, ver o tecido, uma coisa’(E2). IMAGINABILIDADE

Porque só precisa, por exemplo, você chega aqui e diz: ‘eu quero mil peças. Não bote cor clara’. Pronto, **eu já ‘sinto’ qual é a cor que você quer.** E dá certo! (E3). IMAGINABILIDADE

As vendas, né? **As vendas, a saída daquilo que já foi feito, que saiu bem ou não.** Então, as vendas, é sempre um termômetro muito bom (E5). RECUPERABILIDADE DAS INSTÂNCIAS

Tem roupas que, como eu te falei, a tal ‘balonê’, isso a gente não faz mais. Essas modas passageiras, **a gente já aprendeu com ela, e a gente não faz mais** (E8). RECUPERABILIDADE DAS INSTÂNCIAS

**Carnaval, vai dar cores fortes.** Vai nas cores fortes, geralmente. Aí, **São João, vai dar xadrez. Final de ano, vai dar brilho** (E8). IMAGINABILIDADE

**A gente desenvolve as peças dentro dessa (...), vamos dizer assim, do que o comportamento do mercado consumidor está querendo** (E9). RECUPERABILIDADE DAS INSTÂNCIAS

Hoje em dia, todo mês, a gente tenta lançar um novo modelo. Então, assim, **eu acompanho muito a Shopee e a Shein** já por conta disso (E10). CORRELAÇÃO ILUSÓRIA

Porque a gente sabe que, **final do ano, o pessoal procura uma roupa mais arrumadinha** (E10). IMAGINABILIDADE

Essas decisões desconsideram outros fatores, como mudanças nas preferências dos consumidores, novas tendências de moda, condições econômicas e de mercado, além de variações sazonais (Ngai *et al.*, 2014; Rocha; Daher, 2015). Ao afirmar que faz peças com base em gosto por determinadas cores e tecidos, sem informação prévia, ou que “sente” o gosto dos clientes, por exemplo, os gestores E2 e E3 distorcem a probabilidade dos eventos, baseando-se

no que conseguem imaginar e, assim, subestimam variáveis importantes que podem dificultar o alcance do desempenho esperado.

Soma-se a isso a limitação na capacidade de imaginação do decisor, restrita, sobretudo, pela justaposição de funções a que os gestores são submetidos, principalmente, nas empresas não formalizadas e de menor porte (Rocha; Daher, 2014). Outra importante consideração é que, para lembrar ou imaginar, os decisores precisam recordar a moda e as coleções passadas e construir, a partir delas, novos produtos. Nesse sentido, muitas vezes, a interpretação sobre o que é observado pode não corresponder totalmente à realidade do produto que o consumidor realmente deseja em termos de modelo, cor e preço, por exemplo. Outrossim, a pressão por conformidade e a ambiguidade informacional afetam a capacidade cognitiva dos decisores, levando os gestores a limitar seu potencial de crescimento, fato evidenciado por Ferreira da Cunha Vieira Lucena *et al.* (2021) e descrito nos relatos a seguir.

Não é o que eu queria vender, mas **é o que eu consigo produzir** (...). Eu já perdi de vender, pegar um pedido de mil e cem peças e eu não ter nem cem peças em casa prontas. Perdi! Mas, assim, não tinha como (E2).

Porque, como eu falei, a gente é uma pequena empresa ainda, **a gente ainda não acompanha 100% o mercado da moda** (E10).

Você tem que entender que nem sempre você vai alcançar metas, porque aqui na minha empresa a gente tem meta, mas a gente sabe que a gente não (...), a gente estabelece aquela meta, até um pouquinho assim, eu diria que meio que inútil, **a gente estabelece uma meta, mas a gente sabe que não vai bater** (E10)

Ao analisar os padrões de decisão relativos à ancoragem e ajuste, foram encontrados vieses associados à avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade e ajuste insuficiente. No primeiro caso, a avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade, os gestores E2 e E4 demonstram desvios em relação à calibragem correta dos acontecimentos quando mencionam que, ao lançar novos produtos, por exemplo, fazem sempre em pequena quantidade como forma de teste de aceitação pelos clientes. O viés, nessa situação, configura-se porque as empresas relatam sempre faltar mercadoria para venda, caracterizando uma tendência consistente de estimativas abaixo da frequência real de ocorrência do evento. Já no caso do ajuste insuficiente, os ajustes inadequados vêm de um ponto de partida inicial que é ajustado parcialmente, mas sem considerar todas as variáveis que podem interferir na decisão, a exemplo de possíveis atrasos no processo de fabricação (E2) ou de alteração nos padrões de compra dos consumidores (E10). Os trechos destacados confirmam a presença dos vieses cognitivos.

Aí, geralmente, assim, quando a gente lança uma coisa que a gente fez por conta própria, você **faz uma quantidade pequena como um teste**. Aí, não, o pessoal gostou, foi legal e tal. Então, vamos começar a produzir de verdade. A gente vai, assim, testar esse produto (E2). AVALIAÇÃO DE DISTRIBUIÇÕES SUBJETIVAS DE PROBABILIDADE

Eu sei que esse produto é um pouco mais complicado, **então eu vou levar no mínimo 15 dias pra produzir**. Aí, comprar o tecido? O tecido vende aqui no comércio? Eu tenho que comprar direto da fábrica? Se é direto da fábrica, eu tenho que levar em conta que eu vou pedir até chegar aqui, tem um tempo (E2). AJUSTE INSUFICIENTE

Então, ali eu boto, **vamos dizer assim, eu boto quatrocentos M, trezentos G e trezentos GG** (E3) AVALIAÇÃO DE DISTRIBUIÇÕES SUBJETIVAS DE PROBABILIDADE

**Eu consigo fazer testes**. Eu compro, tipo (...), como no branco, por exemplo. A gente nunca tinha trabalhado com o branco. **E aí, eu comprei um pouco pra fazer testes** (E4). AVALIAÇÃO DE DISTRIBUIÇÕES SUBJETIVAS DE PROBABILIDADE

Aí, esse pouco **eu consigo produzir 80, 90 peças só, pra ver como é que é a saída**, como é que é a produção e depois é que eu compro mais. Entendeu? Se der certo. (...) Assim, nos últimos anos, a gente sempre tem faltado (E4). AVALIAÇÃO DE DISTRIBUIÇÕES SUBJETIVAS DE PROBABILIDADE

Porque, assim, pronto, no caso, eu vou pegar a produção de final de ano agora. **Eu me baseio nos anos anteriores e coloco uma expectativa em cima**, né? (E4). AJUSTE INSUFICIENTE

O que vamos dizer? **Aquele modelo de três mil peças**. Aí **eu tenho que ter aquela média...** Naquela semana, eu tenho que deixar aquela mercadoria pronta (E7). AJUSTE INSUFICIENTE

Já aconteceu, tipo, assim (...) Final de ano, por exemplo, a gente programa uma coisa. (...) **Vamos produzir para esse mês tipo, 3 mil, 4 mil peças. Só que, de repente, aí você (...) aí, muda**. Aí, **você vai ter que fazer hora extra, fazer serão**. Entendeu? (E8). AVALIAÇÃO DE DISTRIBUIÇÕES SUBJETIVAS DE PROBABILIDADE

Então minha mãe falou: ‘olha, pelo tempo que eu tenho de experiência, pelo tempo que você tem (...), vamos fazer o seguinte? A gente vai colocar metade e metade. **Se a gente entregar uma bancada de mil peças do tecido cotton e mil peças do brilhoso, então a gente vai fazer 500 e 500**’ (E10). AJUSTE INSUFICIENTE

A partir desses relatos, pode-se observar que, mesmo diante de condições variáveis, os gestores tendem a se apegar a âncoras fixas para definir as estimativas de vendas, o volume de produção, modelos, cores e tamanhos dos produtos, moldando suas decisões com base em informações que consideram confiáveis. Esse comportamento de ancoragem, no entanto, configura-se como um viés que pode gerar um efeito negativo na forma como o decisor interpreta os dados e estabelece suas decisões (Ahmad; Shah; Abbass, 2021; Berg; Moss, 2022). A exemplo, a empresa E8, quando questionada sobre sua reação no caso de uma expectativa de produção baseada no quantitativo de vendas dos anos anteriores não se concretizar, respondeu

que: “pode não sair a quantidade que a gente pretende, mas sempre sai”. Porém, quando provocada a refletir, recordou situações em que o efeito da ancoragem e ajuste limitou o desempenho da empresa, servindo como alerta para situações futuras. Uma situação semelhante foi relatada pela empresa E10, que mencionou ajustar a produção de acordo com a confiança em seus conhecimentos sobre a situação, mas de forma inadequada, desconsiderando, por exemplo, o comportamento de compra dos clientes, conforme demonstram os relatos a seguir.

A gente também teve outra época que teve uma crise aqui bem forte, que eu creio que tenha sido no ano 2000, não sei se foi 2015. (...) A gente tinha um cliente bem forte. Tudo que a gente fazia, ele levava. Não sei o que aconteceu, ele era libanês, na empresa dele (...). **Ele ficou sem levar nada, e a gente com um monte de peça** (E8).

Então, assim, quando a gente optou pelo xadrez, houveram uns pedidos. Só que aí a gente falou: **‘vamos aumentar um pouco a produção do xadrez’, porque a gente sabe que xadrez é xadrez no São João**. Mas aí o que é que acontece? Clientes que firmaram, desistiram. Então, assim, **a gente ficou com o estoque** e com o estoque a gente não ia conseguir nem pagar a despesa. **Aí, a gente teve que tirar do nosso lucro**, do tecido liso, para poder pagar o funcionário (E10).

Tem-se ainda os vieses associados à heurística da representatividade que, embora tenham tido a menor frequência absoluta de ocorrência, ainda assim apresentaram uma quantidade significativa de evidências, principalmente nas falas que tratavam do desempenho do setor. Essa categoria, de maneira geral, avaliou o processo decisório a partir de situações em que foram percebidas escolhas baseadas no grau de semelhança de um evento com uma categoria específica (Carrasco *et al.*, 2017). Desse modo, foram identificados vieses associados à ilusão de validade e à insensibilidade à previsibilidade.

Acerca da percepção do viés da ilusão de validade, observou-se no gestor E3, por exemplo, uma confiança persistente na capacidade de previsão de resultados, mesmo diante de evidências contrárias. Ou seja, o gestor demonstrou manter seu padrão de decisão sobre tecido, modelo, tamanhos e volume de produção, considerando um “encaixe” aparentemente confiável e seguro, mesmo diante de indícios que apontavam mudanças nos padrões de consumo dos clientes. Pontua-se também situações em que os gestores fundamentaram suas previsões em descrições que, embora parecessem representativas, não ofereciam informações seguras, acarretando em erros cognitivos associados à insensibilidade à previsibilidade, conforme verificado nos estudos de Silva e Souza (2019). A esse respeito, tem-se o relato de E10, que utiliza como base a opinião e preferência dos clientes, mesmo tendo ciência de que esses fatores não necessariamente se concretizarão em vendas.

E os tamanhos, teve um tempo que eu trabalhava com uma mercadoria que ela tinha do 36 até o 46. Inclusive, essa mercadoria, que eu fabriquei ela muitos e muitos tempos, foi muito tempo que eu fabriquei, muitos dias que eu fabriquei essa mercadoria. (...) **Esse tecido ele deu uma caída, ninguém quis**, e eu não tinha tanta essa experiência de estar mudando. Eu estava achando bom se eu estava vendendo. E **sempre as pessoas, às vezes me avisaram**, como a minha mulher também dizia: ‘rapaz, tu fabrica esse pano direto, o povo não quer mais’, e eu digo: ‘não, mas eu estou vendendo. **Tudo que eu faço aqui eu vendo. E eu vou mudar?**’ (...) Há muitos anos que eu estou fazendo ela. E quando ele chegou, que eu pensei que eu já estava estocado aí, que eu pensei que ele ia levar muita mercadoria, ele disse: ‘**olha, caiu as vendas! O short caiu e eu tô com tua mercadoria todinha lá!**’ (E3). ILUSÃO DA VALIDADE

Então, assim, a gente deixa os clientes opinarem também, porque a gente já tem uma visão. É uma visão meio estratégica e também, ao mesmo tempo, não é estratégico. Porque, assim, **o cliente está lhe falando o que ele acha bonito ao ver dele**, ali na região dele, **mas ele não está lhe garantindo que ele vai lhe comprar aquilo** (...). A gente produz e a gente não produz, assim, uma bancada grande, a gente produz, assim, 500 peças e deixa em aberto para os clientes escolherem. (E10). INSENSIBILIDADE À PREVISIBILIDADE

Nesses casos, mesmo sem ter certeza acerca da demanda de produção, percebe-se uma prática contínua de tomada de decisão baseada na confiança das opiniões de clientes e na própria capacidade de previsão, gerando uma sensação de segurança que nem sempre corresponde à realidade. A tendência dos gestores de tomar decisões com base em características que se assemelham a padrões já conhecidos desconsidera, mais uma vez, informações mais precisas para a escolha (Russek *et al.*, 2024). Um exemplo pode ser verificado na fala de E3, que, pelo excesso de confiança em suas previsões, gerou um acúmulo considerável de produtos, mantidos em estoque por cerca de quatro anos, sendo vendidos a preço de custo para minimizar os prejuízos.

E pra findar a história, **essa mercadoria passou quatro anos estocada** aí. E eu com medo de perder ela, porque, realmente da forma que ia, eu ia terminar perdendo. Porque o short, muito tempo lá no cantinho, ele está numa bolsinha, está bem bacana, mas aquele vinco dele vai queimando. E era o que estava começando a acontecer com a minha mercadoria. (...) Aí, quando foi esse ano, na Semana Santa, na quinta-feira Santa, chegou um freguês da Bahia que já tinha visto as peças e a gente negociou as peças e ainda deu sete mil e poucas peças. Quer dizer, que eu tinha aproximadamente umas 24 mil peças estocadas lá. **Baixei o preço de ano um pouco. Limpando o dinheiro que eu empreguei, tá ótimo!** (E3).

A análise dessas evidências, resumidas no Quadro 12, aponta a ampla adoção de práticas heurísticas no setor. Por meio dos relatos, percebe-se que tais práticas criam uma sensação de segurança e previsibilidade, levando os gestores a manterem seu padrão decisório. Isso facilita

o processo de tomada de decisão, permitindo escolhas mais rápidas diante da incerteza e da complexidade do mercado da moda. Contudo, a análise também corrobora os achados de Ahmad, Shah e Abbass (2021) que enfatizam os limites dessa abordagem. Ou seja, por meio dos relatos, foi possível observar vieses decorrentes dessas heurísticas, os quais restringem o desenvolvimento das empresas. Isso ocorre ao subestimar, por exemplo, mudanças nas preferências dos consumidores, atrasos dos fornecedores, novas tendências de moda, condições econômicas e de mercado e variações sazonais. Desse modo, se, por um lado, o uso das heurísticas cria uma sensação de confiança, segurança e previsibilidade para os gestores, por outro, induz a vieses que interferem no desenvolvimento das empresas. A próxima seção discutirá esse desenvolvimento.

Quadro 15 – Relação das heurísticas e vieses no PCAP

<b>Decisão Heurística</b>	<b>Vieses</b>	<b>Evidências encontradas no PCAP</b>	<b>Interferência negativa no desempenho</b>
Disponibilidade	Recuperabilidade das instâncias	Análise das vendas passadas e das informações de fácil acesso de clientes e do mercado como forma de fundamentar as decisões	Acúmulo de estoques, atraso na produção, perda de vendas, vendas abaixo do custo, diminuição dos lucros, aumento da escala de extra de trabalho
	Correlação ilusória	Estabelecimento de relação de causa e efeito entre tendências do mercado, sazonalidade e comportamento do consumidor	
	Imaginabilidade	Produção baseada no gosto pessoal, sentimento ou apostas pessoais em modelos e tendências	
Ancoragem e Ajuste	Avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade	Lançamento de coleções com base em testes de aceitação do mercado	
	Ajuste insuficiente	Ajustes ancorados em dados de demanda, volume e prazos de produção	
Representatividade	Ilusão de validade	Confiança persistente na estimativa de vendas sem considerar dados atualizados	
	Insensibilidade a previsibilidade	Confiança excessiva na opinião e preferência de clientes sem validação quantitativa	

Fonte: autoria própria.

### 5.3 DESEMPENHO DO SETOR

A relação entre o uso de heurísticas e a interferência no desempenho, apontada nos estudos de Ahmad, Shah e Abbass (2021), Berg e Moss (2022), Ferreira da Cunha Vieira

Lucena *et al.*, (2021) e Russek *et al.*, (2024), foi observada empiricamente nos relatos dos entrevistados e está resumida no Quadro 12. Essa relação limita o potencial de crescimento de cada empresa individualmente. No entanto, ao olhar os dados do PCAP de maneira global, percebe-se um crescimento significativo do setor, que impulsiona o mercado local e o torna representativo – economicamente e socialmente – tanto para a região quanto para o país (Abit, 2024; Adepe, 2023; Dieese, 2010; Ibge, 2015; Xavier, 2020).

Nesse sentido, ao questionar os gestores sobre como o processo de decisão beneficia essa representatividade global, foram pontuados como elementos-chave para o desempenho do setor, em ordem de frequência absoluta, a relação de concorrência entre as empresas, a dinâmica de trabalho e o volume de produção e vendas (Quadro 12). Sobre o primeiro fator, a relação de concorrência, todos os gestores destacaram que as empresas atuam em um ambiente altamente competitivo, análogo a uma guerra (E2), voltado para a produção de peças com alto volume e pouca variedade, conforme relatos a seguir.

Aí, assim, eu acho que a competição, a concorrência, é muito maior do que a colaboração. Não que não exista a colaboração, sabe? Mas, (...) **é uma guerra**, entendeu? (E2).

De empresa pra empresa? Não, isso aí, cada um faz a sua parte, Deus faz por todos [*risos*]. Aqui, empresa nenhuma dá chance pra outra. Cada um faça a sua. **Empresa nenhuma dá chance pra outra** (E3).

**É um querendo destruir o outro**, entendeu? (E4).

**Eu não vejo que as empresas se ajudam**, não. Acontece de uma ou outra ajudar, mas, na grande maioria, é te vira só. Para dar dica é complicado. E mais por egoísmo mesmo. Não vai atrapalhar em nada, mas, mesmo assim, não ajuda (E6).

Então, eu acho que da região tem mais concorrência. **É uma querendo engolir a outra** (E9).

É uma **concorrência imensa** eu acho que existe mais de 20 camisarias aqui, então assim, e fabricam a mesma coisa, então é uma grande concorrência (E10).

Esse contexto complexo e incerto do mercado da moda, no qual os modelos são rapidamente imitados e os preços são constantemente ajustados para acompanhar o mercado (Ngai *et al.*, 2014), impulsiona processos de decisão rápidos, focados em reduzir ao máximo os custos (E2; E3; E6), aumentar os lucros (E5; E9; E10) e estabelecer um nicho específico de produtos (E3, E10) para se manter competitivo. Ou seja, o processo de decisão heurístico, adaptado a esse ambiente de “guerra”, leva à simplificação da decisão, contribuindo para o

cenário de concorrência, à medida que cada empresa individual procura responder às estratégias das demais. Dessa forma, o cenário gerado pela concorrência acaba por beneficiar o crescimento sustentado coletivo, por meio da soma das atividades individuais do setor, uma vez que a concorrência intensa força as empresas a buscar continuamente melhorias, seja no nível operacional, seja no nível estratégico.

Aí, lá na frente, **a pessoa faz praticamente igual, vendendo o valor X abaixo do nosso valor** (E1).

**Você não consegue ter preço pra concorrer**, não, com o mercado. Você tem que tentar diminuir o máximo. Olha, **eu vou diminuir 0,50 centavos no custo dessa peça aqui, você sai diminuindo** (E2).

Às vezes, **a pessoa diminui o preço**. Como um cunhado meu fazia comigo, né? Um irmão dela fazia isso comigo. **Botava mercadoria de ‘pareia’ com a minha, da mesma mercadoria e vendia mais barato que eu** (E3).

O short fica por R\$8,00 para mim. Mas se eu fizer o mesmo short, eu mesmo fazendo o que eu já lhe disse, aí ele vai ficar para mim por R\$ 6,50 ou R\$ 7,00. Quer dizer que **eu já ganhei um real de diferença em cada um!** (E3).

Se aquela peça eu vou demorar mais tempo, mas eu conseguir um valor maior, ou se eu vou gastar mais material, vai ficar um valor mais alto de custo, **mas eu vou conseguir uma margem maior de lucro**, eu já estudo antes de fazer, de colocar ele nas lojas (E5).

Aí, na outra semana, eles vêm e **fazem o que você está fazendo** já, igual. Um sai correndo atrás do outro. É uma ‘correria danada’ (E5).

Lógico que a gente, dentro do que vai vender, procura ter o **menor custo** (E6).

Eu já tive um vizinho mesmo que **eu fazia alguma coisa hoje e, no outro dia, ele fazia igual** [risos] (E8).

No geral, da indústria da moda, o cenário é esse, né? De confecção, assim, da região. Porque aqui a gente trabalha com volume, né? Então, é tipo **um querendo ganhar um real a mais que o outro**. E aí, tipo (...) ‘Ah, mas eu faço o preço que o outro faz’ (E9).

Porque, como a gente vai na tabela de valores, tabela de preço, **a gente vai tentando ter um lucro** (10).

É uma concorrência imensa. **Eu acho que existe mais de 20 camisarias aqui**. Então, assim, e fabricam a mesma coisa. Então é uma grande concorrência (E10).

Outro ponto a se destacar diz respeito às falas de E5 e E8, citadas há pouco, quando mencionam que a concorrência gera uma “correria danada” (E5), com estratégias de replicação quase imediatas (E8), referindo-se à necessidade de responder rapidamente aos movimentos dos concorrentes para não perderem espaço. Essa dinamicidade e necessidade de adaptação, características de um ambiente competitivo (Ngai *et al.*, 2014), também contribuem para o

desempenho do setor, no sentido de gerar um ambiente mais inovador, em que novas práticas de produção são pensadas, o que resultou, por exemplo, na adoção em massa do modelo de terceirização baseado em facções, conforme relatos a seguir.

Se é mais vantagem pra você fazer em casa ou fazer fora [*terceirizar*], **80% viu que era mais vantagem fazer fora**. Não quer mais. Muitas indústrias, se tinham 100, hoje tá com 20. Aí, assim, continua, as pessoas continuam trabalhando, mas sem vínculo empregado (E2).

Você vai no Moda Center, você pega uma peça chave, você faz ali o molde em casa mesmo, compra um tecido corta até na mão, se possível, se você souber alguma coisa de máquina é bem melhor você faz. Mas se não, só é você jogar numa facção que você já consegue, tanto *on-line* quanto ali, o presencial aqui, é uma concorrência extrema. Então, assim, você tem que ter estratégias, **você tem que estar inovando** sempre todo mês, você tem que ter alguma coisa diferente para que chame a atenção do cliente (E10).

Aqui, cabe destacar que, embora a relação de concorrência tenha sido pontuada de maneira geral entre os entrevistados, a resposta dos gestores também pode ser reflexo de heurística de representatividade, em que a competição entre as empresas do setor é tomada como uma representação completa dele, levando a uma percepção de que o mercado é uniformemente competitivo. Apesar da validade dessa concorrência, essa reflexão acerca a possibilidade da heurística na percepção dos gestores é decorrente tanto dos relatos de E6, E7 e E9, que indicaram também perceber a presença de colaboração entre as empresas, quanto dos dados apresentados no Quadro 14, em que se percebe a coocorrência dessa heurística com a relação de concorrência em 11 evidências dos relatos, atentando, portanto, para a possível existência de segmentos menos disputados. A esse respeito, sugere-se a realização de estudos aprofundados sobre essa associação.

**Acontece de uma ou outra ajudar**, mas, na grande maioria, é ‘te vira só!’ (E6).

Porque muitas das vezes a gente não tem um modelo. **Pega com o outro** [*fabricante*]. Eu vendo umas peças dos outros também, aí. Eu sempre saio catando num canto, no outro, pra poder dar um pedido [*completar a demanda do cliente*] (E7).

No meu caso, que é mais voltado para a moda autoral, eu já acho o contrário. **Existem criativos que são bem parceiros** e tal (E9).

De forma complementar, a dinâmica de trabalho também foi diretamente associada ao desempenho do setor. Esse fator corresponde ao impacto do processo de decisão na geração de

empregos formais e informais (Dos Santos; Helal, 2018; Rocha; Rocha; Soares, 2018), tanto diretos quanto indiretos ao longo da cadeia produtiva têxtil (E9). Desse modo, a alta demanda por mão-de-obra eleva o polo a uma posição de destaque, consolidando-o como um polo representativo e tornando, por exemplo, a cidade de Santa Cruz do Capibaribe “reconhecida por todo o Brasil” (E2), expandindo ainda mais a cadeia de trabalho, conforme observado por E9. Os relatos a seguir demonstram a empregabilidade do setor.

Porque **geram muito emprego**, né? E, com a geração de emprego, você consegue desenvolver a região. Você dá incentivo, cresce o mercado, faz a cidade ser reconhecida por todo o Brasil (E2).

Aqui, diferentemente de outros lugares, é atípico. Aqui, **você fica procurando mão de obra**. Aqui, pode ver, se você passar em uma rua, na metade das casas vai ter uma placa ‘precisa de costureira, precisa de auxiliar, precisa de não sei de que’. Em todo lugar que você chega, é isso. **É só procurando mão de obra**. Então, onde é que você vê isso em outra região? (E2)

**Não falta trabalho**, não falta (...). O que você quiser empreender e começar, você consegue aqui (E4).

**Gerando emprego mesmo**. Gerando emprego, não é? (E5).

É uma **cidade que dá muito emprego**. Quem quer correr atrás, aqui tem como você conseguir (E7).

Eu acho bem orgânico, **porque você tem trabalho e você procura quem queira trabalhar**, aí isso vai crescendo (...). Tanto que as pessoas que vêm de fora, elas já vêm sabendo que tem trabalho (E8).

Então, **é uma cadeia que emprega muita gente**. Então, se existem pessoas empregadas, elas vão receber, vão investir na vida delas. Enfim, educação, saúde, bem-estar (E9).

Outros fatores percebidos nos relatos sobre a dinâmica de trabalho estão ligados às frágeis barreiras de entrada no setor e à alta incidência de trabalhos informais, que permitem que cada vez mais empreendedores decidam ingressar no mercado da moda (E8). Embora isso seja visto pelo Sebrae (2013) como um ponto que enfraquece o fator humano, na percepção dos gestores, as barreiras de entrada reduzidas, assim como a dinâmica informal de trabalho, contribuem para a sustentabilidade do negócio (E10), além de impactarem a educação, a saúde e o bem-estar social ao gerar renda que é reinvestida na própria região (E9). Os trechos a seguir retratam essa percepção dos gestores.

Trabalhando do jeito que a gente trabalha [*trabalho informal*], **a gente consegue gerar indiretamente, pelo menos, 30 empregos**. Porque cada facção que a gente coloca tem, no mínimo, 15, 10, 15 pessoas (E4).

Para começar mesmo, eu comecei comprando cinco quilos de tecido, dez reais de tecido para fazer as blusinhas (...). **Começou tudo assim, de pouquinho. Acho que todo mundo aqui começou assim**. E assim vai (...). Comprando, como eu te falei, cinco quilos de tecido de malha, depois fui aumentando, aumentando (...) (E8).

Então, é uma cadeia que emprega muita gente. Então, **se existem pessoas empregadas, elas vão receber, vão investir na vida delas**. Enfim, **educação, saúde, bem-estar** (E9).

A gente ainda não partiu para essa parte de registrar a empresa. Ainda é uma empresa informal, porque, como aqui, na nossa região, é uma região que, infelizmente, a gente sabe que não trabalha 100% em cima disso, em cima de uma empresa formal. Então, assim, como a gente ainda é uma empresa pequena, **a gente está começando**, realmente, agora, a ter um pouquinho mais de reconhecimento entre os clientes, então, a gente **ainda não teve essa oportunidade de formar essa empresa, de registrar funcionários** (E10).

Ao analisar esses relatos, percebe-se que as decisões por trás dessa empregabilidade favorecem, portanto, um ciclo positivo, no qual o aumento do poder de compra dos trabalhadores impulsiona o consumo e, por consequência, estimula a demanda por novos produtos, impulsionando a produtividade. Essa dinâmica desenvolve o mercado global e, com isso, o polo se mantém competitivo, favorecendo o desenvolvimento social e econômico para a região.

Toritama fabricava sandália. **Hoje está uma riqueza**, a maioria dos jeans é fabricado em Toritama. Cresceu muito. (...) E hoje está uma coisa boa dessa. Taquaritinga, Brejo da Madre de Deus, tudo tem (...). Nos sítios hoje, **a maioria das mulheres que vivem nesse sítio é costurando pra Santa Cruz, costurando pra Caruaru**. Faturando o dinheiro delas. Quer dizer que **a região todinha cresceu, aqueceu com essa sulanca** (E2)

Então, cresceu assim, a coragem do povo. **Trabalhadores que trabalharam muito**, como o povo diz aí, ‘Santa Cruz cresceu pela força das mulheres’ [*se referindo ao trabalho das costureiras*] (E3)

Aí tem o pessoal que também (...) é como se fosse um vínculo de CLT mesmo, porque, no final do ano, a gente dá o décimo. Só não dá as férias (...). Aí, eu acho que, **indiretamente, aí devem gerar muito mais de 30 empregos**. É todo um ciclo, porque tem os aviamentos que você já gira na gráfica, já gira em tudo, né? (E4).

A cadeia têxtil aqui da região é muito forte. **E ela desempenha esse papel de sobrevivência a outras famílias**. Muitas famílias trabalham com isso. Então, eu acho que é isso. **Se a indústria-texto aqui parar, todo mundo para** (E9).

Um adendo, entretanto, faz-se em relação à profissionalização da mão-de-obra. Ou seja, embora haja uma geração de empregos considerável, percebeu-se por meio dos relatos a dificuldade de encontrar trabalhadores capacitados ou que tenham a preocupação em buscar capacitação, fato já destacado nos estudos do Sebrae (2013) e, mais recentemente por Rocha, Rocha e Soares (2024). Esse comportamento reativo dos trabalhadores diminui o potencial de crescimento das empresas individualmente, assim como dos próprios trabalhadores, de modo que a falta de qualificação impede que o polo atinja níveis mais altos de desempenho, conforme apontado nas falas de E8.

Só que agora a mão de obra está bem escassa aqui, **porque o pessoal quer o trabalho, mas não quer se capacitar**, não quer fazer (...), ‘olha, eu quero costurar’ (...), essa semana mesmo eu procurando costureiras, **‘não, mulher, tuas coisas são muito difíceis, eu não quero fazer coisas difíceis, não’**. É desse jeito! **Querem o trabalho, mas não querem aprender**. Você não chega nem a dizer: ‘não, mas eu vou ensinar, é fácil, vou ficar contigo, pegar na tua mão, ó, é assim (...)’, ‘não, não quero não, só quero costurar isso aqui que eu já costurei a vida toda’. **Aí, eu acho que não cresce mais por conta disso**. As pessoas não querem aprender, na verdade, não querem crescer, porque a partir do momento que você vai aprender, você vai crescer também (E8).

Se o governo municipal mesmo, com parceria com o federal e o estadual, aqui com esse polo grande de indústrias de vestuário, se montasse aqui uma instituição, um local para ensinar mesmo o pessoal a se capacitar. **A cidade está crescendo e agora não é mais aquela confecção que você faz de qualquer jeito, não. Agora as coisas têm que ser bem feitas, então vamos se capacitar, vamos estudar, aprender** (E8).

Essas reflexões nas falas de E8, portanto, confirmam a falta de profissionalismo destacada na matriz SWOT do Sebrae (2013) e por Rocha, Rocha e Soares (2024), ao mesmo tempo em que alertam para essa barreira cultural, que enfraquece a possibilidade de maior desempenho do setor. Outro questionamento feito às empresas, dentro dessa linha de raciocínio, foi a percepção quanto ao apoio governamental e de terceiros, que serviria como um suporte a essa necessidade de capacitação. Contudo, os relatos indicaram que, embora algumas empresas tenham ciência da existência desse apoio, os gestores sinalizaram não o utilizam por falta de divulgação ou de conhecimento sobre como funcionam essas práticas, indicando ser algo distante da realidade dos gestores. Ademais, algumas empresas associaram o apoio governamental e de parceiros apenas a incentivos financeiros, ligados a subsídios do governo, empréstimos e financiamentos bancários. Essa associação ressalta que, mesmo com a existência de suporte à profissionalização por entidades como o Sebrae, por exemplo, a preocupação com a capacitação não é primordialmente lembrada.

**Tem, existe, isso aí existe. Mas eu nunca procurei** (E3).

Do governo está existindo [*apoio associado a empréstimos e financiamentos bancário*]. Tem essa questão da nota fiscal que é tirada lá no Moda Center que ajuda bastante, **pelo menos para mim, ajuda muito** (E4).

Mas de órgãos assim, Senai, Sebrae, não. **Se você não for buscar, não tem** (E5).

**Vejo. É só mal divulgada**, mas eu vejo que o Sebrae apoia, o Senai apoia. Tem a ACIC, que apoia. Tem a FIEP, que apoia, que tem grupos, tem associações. Mas, assim, **é mal divulgado e mal orientado**. Então, com isso, não há essa união da categoria (E6).

O pessoal daqui eu **diria que é um pessoal leigo sobre isso** [*apoio governamental e de parceiros*]. Então, assim, é um pessoal que ‘tá, eu vou para a feira, eu vou vender o que eu apurar, eu vou pagar tecido, eu vou pagar funcionário. O que sobrar, eu guardo metade, metade eu invisto’. Então, assim, o governo, ele não entra aí nessa parte. Tanto que, por isso, que muitas empresas não são registradas. Por quê? Para elas, o ver delas, eu vou registrar, eu vou pagar imposto para o governo se eu não tenho nem estabilidade (...) (E10).

O terceiro ponto mais associado ao desempenho do PCAP, na percepção dos gestores, é o volume de produção e vendas. Os gestores demonstraram uma preocupação em manter um fluxo constante de produção e vendas, caracterizado como um “giro” contínuo de produtos (E1). A estratégia de decisão voltada para a alta produtividade, demonstrada também no relatório da Abit (2024), por meio da terceirização para facções, fortalece a competitividade das micro e pequenas empresas ao permitir a redução dos custos com ganho de escala. Outro ponto é que a movimentação de grandes volumes de produtos – produção e vendas – também facilita a propagação do reconhecimento do PCAP como polo representativo, conforme já foi exemplificado. As seguintes falas abordam o volume de produção e vendas característico desse setor.

É um giro, né? A gente **compra o pano, faz venda, aí compra de novo, faz, vende** (...) (E1).

Agora, **isso é lotado de mercadoria**. Então chama até o Brasil. Nem só o Brasil, como lá fora. Tem muitas pessoas de outros países que vêm comprar aqui. Então, Santa Cruz cresceu assim (E2)

Na pandemia foi quando aqui mais se vendeu (...). **Não tinha para quem quisesse o tanto de demanda que tinha nos produtos daqui** (E4).

**É quantidade**. Eu acho que não seria custo baixo, não. É quantidade (...) Porque muitos fazem e muitos mandam para fora, né? (E7)

A partir dos relatos das empresas, percebeu-se também que o processo de decisão é direcionado à produção de poucos modelos de produtos, outro fator que favorece a redução de custos e os ganhos em escala. Essa prática decisória, focada na baixa variedade, está relacionada à proximidade que existe entre essas empresas e seus clientes, exemplificada anteriormente (seção 5.1) e confirmada no relato de E3 a seguir, no qual cada cliente possui um fornecedor certo para cada tipo de mercadoria vendida no varejo. Ou seja, o gestor E3 afirma que define as especificações de seu produto para atender a clientes específicos. Outros gestores também afirmaram produzir produtos específicos visando atender a um nicho específico de mercado, como, por exemplo, o caso do gestor E7, que relata ter tentado mudar de segmento, mas que não teve sucesso. Os relatos a seguir retratam os exemplos citados, acrescentando também falas de outros gestores.

**Sendo camisa, a gente faz**, entendeu? A gente trabalha com camisa mesmo (E1).  
FABRICANTE DE CAMISA POLO

Mas a gente tem que tomar uma decisão com eles. Porque, se você for mudar, é a mesma coisa de você tá fabricando calça e agora decidir fabricar blusa. Aí, todo mês eu lhe compro tantas calças. Aí, quando eu ligo pra você, ‘olhe, eu quero duzentas calças essa semana’, você diz: ‘Ah, eu não to mais fazendo calça não, eu to fazendo camisa’. Aí, eu digo: **‘camisa eu já compro a outro’**. Quer dizer que você já perdeu esse (E3). FABRICANTE DE SHORT MASCULINO

Ela é mais baseada em cores, porque **os modelos, a gente já sabe quais que vendem** (E6). FABRICANTE DE CAMISAS BÁSICAS FEMININAS E MASCULINAS

A decisão do tipo de mercadoria que a gente já fez aqui foi o seguinte: **a gente já tentou sair da moda íntima pra outro tipo de mercadoria**, tipo modinha. Só que não ‘desarnou’, não avançou. Aí, a decisão que eu sempre tomava com ela era dizer: ‘Olha, vamos fazer o que a gente sabe, o que a gente sabe pra vender’ (E7).  
FABRICANTE DE MODA ÍNTIMA

Assim, diante dessas reflexões, entende-se que, mesmo que as decisões heurísticas possam gerar ineficiências, afetar negativamente (Ahmad; Shah; Abbass, 2021) e limitar a adaptação rápida a novas condições de mercado em algumas empresas, o desempenho global do PCAP continua a se expandir. Esse crescimento do polo, associado à competitividade das empresas, à empregabilidade e ao volume de produção, indica que, embora práticas mais racionais e sistematizadas de decisão aumentassem a competitividade de cada empresa, a força do PCAP é sustentada pelo contexto regional como um todo, que compensa as limitações individuais de cada empresa.

## 5.4 CONSOLIDAÇÃO DOS ACHADOS DA PESQUISA

Como forma de consolidar os achados da pesquisa, o Quadro 16 foi desenvolvido, permitindo visualizar, de forma estruturada, quais fatores e heurísticas influenciam o processo de decisão nas empresas do PCAP e como essas decisões impactam o desempenho operacional do setor. A pesquisa se propôs a entender esse processo decisório, dado que o Polo possui desempenho econômico e social representativo, mesmo com as empresas operando em um cenário de decisões heurísticas, marcado pela complexidade e incerteza, que influenciam negativamente as decisões.

No que se refere à identificação dos fatores que influenciam o processo decisório, o Quadro 9 resume as duas categorias apontadas na literatura como fatores de influência: os aspectos do decisor e o contexto de decisão. Entre os aspectos do decisor, destacaram-se: a experiência no negócio, que oferece uma base empírica para decisões pragmáticas; o excesso de confiança, que leva os gestores a superestimarem suas habilidades de decisão; a pressão do decisor, que corresponde às pressões internas que o decisor sofre; e a limitação no processamento de informações, que retrata a dificuldade dos gestores em lidar com informações complexas ou em grande quantidade. O contexto de decisão, por sua vez, teve como fatores principais as pressões por conformidade – seja advinda dos clientes, dos concorrentes ou das tendências de moda – e a ambiguidade informacional, que corresponde a situações em que as decisões são tomadas sem informações completas, claras ou com dados contraditórios.

Quadro 16 – Amarração dos resultados

<b>Pergunta de Pesquisa:</b>			
Como o processo de decisão das empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto?			
<b>Objetivo geral</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Resultados da pesquisa</b>	
Compreender como o processo de decisão das empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto	Identificar os fatores que mais influenciam o processo decisório empregados pelas empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco	Aspectos do decisor	Experiência do negócio
			Excesso de confiança
			Pressão do decisor
			Limitação no processamento de informações
	Contexto de decisão	Pressão por conformidade	
		Ambiguidade informacional	
Mapear eventuais heurísticas e vieses por	Heurística da disponibilidade	Recuperabilidade das instâncias	

	trás dessas decisões, categorizando-os conforme seus padrões de ocorrência		Correlação ilusória
			Imaginabilidade
		Heurística da ancoragem e ajuste	Avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade
			Ajuste insuficiente
	Heurística da representatividade	Ilusão de validade	
		Insensibilidade a previsibilidade	
Analisar como o processo de decisão das empresas se relaciona ao desempenho operacional do Polo	Estimula a concorrência, exigindo que as empresas respondam rapidamente às estratégias das demais	Impulsionam o desenvolvimento operacional do setor	
	Favorece a dinâmica de trabalho, gerando empregos formais e informais, diretos e indiretos		
	Aumenta o volume de produção e vendas		

Fonte: autoria própria.

Na análise das heurísticas e vieses presentes no processo decisório, foi possível mapear a presença das três heurísticas. A heurística da disponibilidade manifestou-se nos vieses de decisões baseadas em recuperabilidade de instâncias, como experiências recentes, e correlações ilusórias, por meio de associações decisórias distantes da realidade. A heurística da ancoragem e ajuste, por sua vez, ficou evidente nos vieses da avaliação de distribuições subjetivas de probabilidade e ajustes insuficientes. E, por fim, a heurística da representatividade apresentou os vieses de ilusão de validade, com decisões baseadas em características tidas como representativas, e a insensibilidade à previsibilidade, com a desconsideração da variabilidade de eventos futuros.

Para terminar, na análise da relação entre o processo de decisão e o desempenho operacional, percebeu-se que as decisões heurísticas individuais, embora afetem negativamente as empresas, não limitam o desempenho do polo como um todo. Ou seja, as práticas levam ao aumento da concorrência, favorecem a dinâmica de trabalho e estimulam o volume de produção. Esses três fatores, juntos, se combinam, atuando como um tripé que compensa as limitações individuais das empresas. A Figura 13 ilustra a representação dessas ideias, apontando tanto as relações negativas ao desenvolvimento quanto as práticas positivas que impulsionam o desempenho do setor.

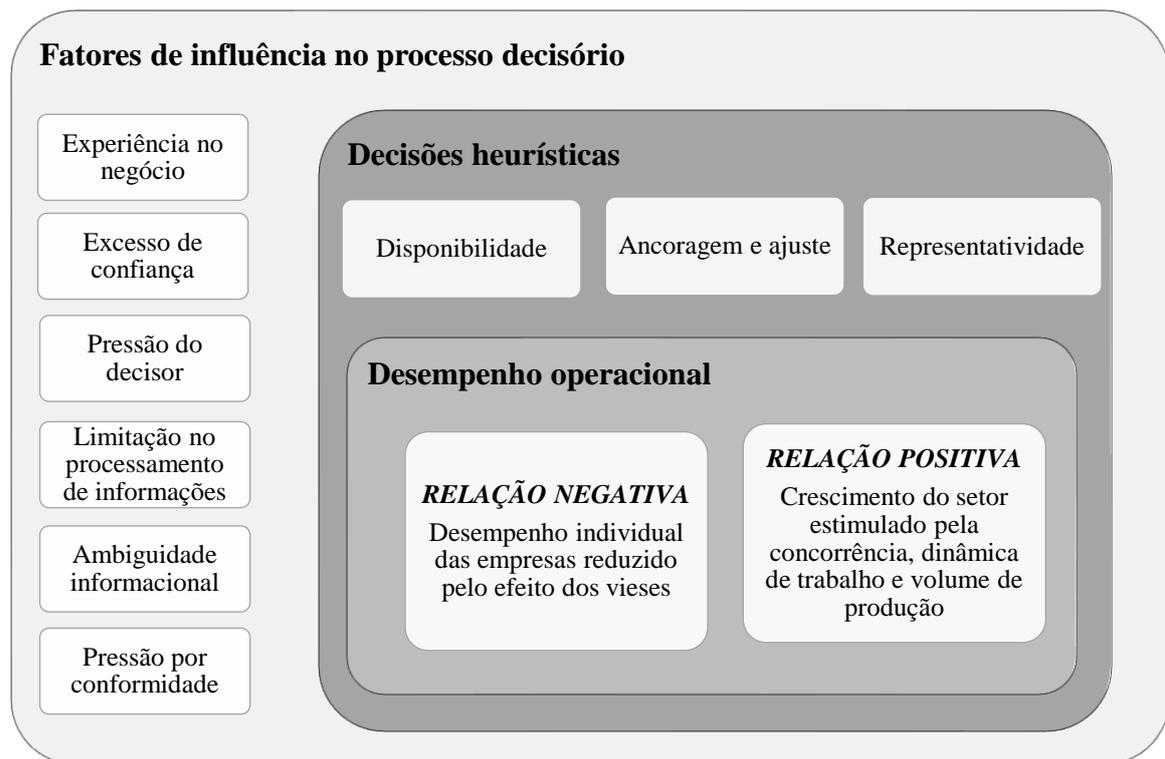


Figura 13 – Achados da pesquisa  
 Fonte: autoria própria.

## 6 CONCLUSÕES

---

Este capítulo intenciona apresentar as conclusões da pesquisa, as limitações enfrentadas no desenvolvimento do trabalho, assim como propostas de aspectos que poderiam ser aprofundados em pesquisas futuras. Além disso, são discutidas as reflexões obtidas ao longo do trabalho, mas que extrapolam o escopo deste estudo.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de decisão dos gestores envolve a avaliação entre as opções disponíveis, objetivando a determinação da melhor configuração dentre as alternativas de ações, de forma a atender múltiplos objetivos. Este processo se torna mais efetivo quando métodos e modelos são utilizados como ferramentas de análise das consequências para identificar uma solução ótima para os problemas. No entanto, esse trabalho de determinar a alternativa de ação mais eficiente e a constância em aumentar a efetividade de suas decisões exigem dos gestores uma comparação exaustiva de todas as características dessas opções e a estimativa racional de consequências futuras acarretadas pela escolha, levando os decisores à adoção de heurísticas decisórias como forma de reduzir essa complexidade e incerteza inerente ao processo decisório, principalmente em contextos dinâmicos.

A tomada de decisão heurística, entretanto, é percebida por diversos pesquisadores como atalhos mentais que simplificam a tarefa de escolha, mas induzem a vieses que afetam negativamente o processo de decidir. Partindo desse conceito inicial, este estudo tinha como pergunta de pesquisa: “Como o processo de decisão das empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto?”. Para responder a essa pergunta, foram identificados os fatores que mais influenciam o processo decisório empregado pelas empresas do polo; as eventuais heurísticas e vieses por trás dessas decisões; e a relação entre o processo de decisão das empresas e o desempenho operacional do Polo.

Desse modo, a identificação dos fatores que influenciam o processo decisório permitiu que fossem definidas duas categorias: aspectos do decisor e contexto de decisão. Entre os aspectos do decisor, destacaram-se como aspectos de forte influência a experiência no negócio,

o excesso de confiança, a pressão interna e a limitação no processamento de informações. No contexto de decisão, as pressões por conformidade e a ambiguidade informacional foram os fatores mais relevantes. Acerca da presença das heurísticas e vieses, foi possível verificar a presença das três heurísticas no processo decisório: disponibilidade, ancoragem e ajuste e representatividade; cada uma associada a vieses que afetam as decisões. E, com relação ao desempenho do setor, apesar do impacto negativo das decisões heurísticas no desempenho individual das empresas, percebeu-se que o desempenho do polo como um todo é impulsionado pela concorrência, dinâmica de trabalho e volume de produção e vendas, compensando as limitações individuais das empresas.

Diante dessa perspectiva, os achados dessa pesquisa trouxeram contribuições teóricas, ao ampliar os estudos acerca dos impactos das heurísticas e vieses no processo decisório global de um setor como o PCAP. Esse polo, mesmo atuando em um cenário marcado pela complexidade e incerteza, com suas empresas decidindo individualmente a partir de heurísticas decisórias, apresenta desenvolvimento econômico e social significativo. Isso sugere que, embora heurísticas e vieses possam, em muitos casos, atuar como fatores limitantes no nível individual, no contexto mais amplo do setor, eles não necessariamente impedem o crescimento e a eficiência.

Nesse sentido, os resultados desta pesquisa apontaram que esses atalhos mentais podem desempenhar um papel positivo quando observados sob um contexto coletivo. A heurística da disponibilidade, por exemplo, possibilitou que decisões fossem tomadas rapidamente, com base em experiências recentes. Esse tipo de abordagem, ainda que sujeita a correlações ilusórias, à recuperabilidade das instâncias e à imaginabilidade dos decisores, mostrou-se favorável em situações que demandavam decisões imediatas, como a escolha de produtos com curto ciclo de vida, ajustes de preço ou volume de produção para atender às demandas do mercado.

No que se refere aos padrões heurísticos encontrados, observou-se que a heurística de disponibilidade é mais frequentemente observada em decisões dinâmicas, como as que acontecem no polo. Esse uso predominante da heurística da disponibilidade, oriundo das vendas passadas ou de padrões de consumo observados, permite respostas rápidas sobre a escolha de modelagem, cores, tecidos e demanda, adaptadas às vivências, sentimentos e gostos dos decisores, servindo de base empírica para decisões pragmáticas e reduzindo a necessidade de análises detalhadas que poderiam atrasar as respostas a demandas imediatas e reduzir a competitividade das empresas. Tais observações enriquecem o entendimento sobre o papel das

heurísticas nesses contextos de decisão dinâmicos, destacando a disponibilidade como um mecanismo adaptativo fundamental.

Ao observar a relação entre as práticas heurísticas e o desempenho do Polo, o estudo contribui para a percepção de que as limitações individuais das empresas não restringem o crescimento do setor como um todo, pelo contrário, o cenário competitivo gerado no Polo demonstrou um efeito compensatório, exigindo das empresas respostas rápidas às constantes adaptações às demandas do mercado. Outrossim, a dinâmica de trabalho também demonstrou facilitar a viabilidade dessas empresas, gerando emprego e renda direta e ao longo da cadeia produtiva têxtil, mesmo que ainda com grande informalidade. Quanto ao volume de produção e vendas, este impulsiona o mercado por meio do ganho de escala e redução dos custos. Nesses casos, os resultados permitem avançar a Teoria da Decisão Heurística, no sentido de lançar luz sobre o paradoxo entre as limitações individuais das empresas e o desempenho global do setor em um ambiente competitivo.

No que tange às constatações, a pesquisa confirmou grande parte das particularidades das micro e pequenas empresas do polo, destacadas por estudos empíricos anteriores, tais como a predominância de empresas de porte reduzido, a utilização de mão de obra local, os baixos salários, a informalidade do setor e a justaposição de funções por parte dos gestores. No entanto, foi possível atualizar características e configurações de funcionamento importantes, principalmente decorrentes das mudanças no cenário pós pandêmico.

Nesse ponto, observou-se uma preocupação inicial por parte de algumas empresas com decisões mais estruturadas, indicando uma evolução, ainda que pequena, para um processo de decisão mais sistematizado. Esse movimento indica uma preocupação com decisões mais assertiva no controle produtivo e no atendimento à demanda. Adicionalmente, a pesquisa identificou que estratégias de segmentação têm se consolidado como um diferencial competitivo, com foco na produção em grande escala de produtos pouco variados. Essa estratégia é facilitada por meio da terceirização em facções, permitindo também a redução dos custos e maior proximidade com os clientes.

Finalmente, o estudo confirma e amplia a literatura existente, ao mesmo tempo em que destaca novas características e configurações das empresas do PCAP. A partir dessas considerações, portanto, foi possível compreender como o processo de decisão afeta o desempenho do polo, trazendo o papel das heurísticas e vieses na tomada de decisão e suas consequências para as empresas.

## 6.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Ao investigar como as decisões produtivas são influenciadas por heurísticas em um cenário complexo e de incerteza, este estudo fornece implicações práticas gerenciais que podem contribuir para o aumento da competitividade do setor, bem como para a identificação de estratégias que podem ser compartilhadas com outras regiões ou setores. Primeiramente, compreender os padrões heurísticos que orientam a tomada de decisão no polo permite às empresas reconhecer os limites, os riscos e as potencialidades dessa abordagem. A identificação consciente do uso de heurísticas, como a da disponibilidade, pode favorecer a construção de processos decisórios mais eficientes, sem abrir mão da agilidade necessária diante de mudanças constantes do mercado. Assim, gestores podem buscar um equilíbrio entre a intuição baseada na experiência e o uso de informações mais estruturadas, incorporando práticas simples de análise e validação de dados para mitigar vieses excessivos e aumentar a assertividade das decisões.

Além disso, as estratégias identificadas – como a segmentação voltada à produção em larga escala de poucos modelos e a utilização de redes de terceirização por facções – demonstram um potencial de replicação em outros contextos produtivos que compartilham características semelhantes, como mercados com alta rotatividade, recursos limitados e informalidade predominante. A sistematização dessas práticas pode inspirar outras regiões a adotar modelos mais adaptáveis, combinando flexibilidade operacional, conhecimento empírico e resposta rápida às demandas do mercado, mesmo em ambientes incertos.

Por fim, os resultados desta pesquisa podem subsidiar políticas públicas e iniciativas de apoio aos polos produtivos, ao demonstrar que, mesmo diante da dinâmica formal-informal, as empresas conseguem obter bons desempenhos produtivos. Iniciativas voltadas ao mapeamento das boas práticas, à facilitação do acesso a tecnologias acessíveis e à criação de redes colaborativas entre micro e pequenas empresas podem ampliar os efeitos positivos observados no polo estudado, contribuindo para o desenvolvimento regional e para a formulação de estratégias públicas mais sensíveis à realidade local.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dentre as principais dificuldades relacionadas a este estudo, destaca-se a hesitação dos gestores em fornecer qualquer informação a respeito da empresa, mesmo que o roteiro de entrevista (Apêndice B) não contivesse quaisquer perguntas sobre sua lucratividade, fluxo de caixa ou sobre as estratégias competitivas da empresa. Em alguns casos, isso pode ser atribuído à desconfiança gerada pelo contexto de competitividade no qual as empresas operam. Por exemplo, o gestor da empresa E6, antes de iniciar a entrevista, questionou detalhes da pesquisa, demonstrando certa cautela em relação ao fornecimento das informações. Uma situação semelhante aconteceu com o gestor E7, que, de forma descontraída, brincou dizendo que a pesquisa queria saber como ele trabalhava. Tais dificuldades foram contornadas, em parte, com perguntas mais genéricas, nas quais se buscou entender o processo de decisão e seu relacionamento com o desempenho do setor não de forma direta, mas por meio dos exemplos e experiências citadas pelos entrevistados.

Outro ponto de grande dificuldade se deu em virtude da baixa disponibilidade de tempo dos gestores para participar das entrevistas, principalmente considerando o período de alta sazonalidade em que as entrevistas aconteceram. Essa dificuldade exigiu a ampliação do formato de entrevistas para o formato *on-line*, como forma de prosseguir com o cronograma da pesquisa. Embora esse formato tenha atendido de maneira satisfatória à coleta de dados do roteiro de entrevistas, ele limitou a análise dos aspectos estruturais e da dinâmica de trabalho das empresas, os quais poderiam ser válidos para um entendimento mais amplo sobre como o processo de decisão influencia o desenvolvimento do setor.

Ainda cabe destacar que, por várias vezes, as entrevistas foram marcadas e remarcadas por parte dos gestores, que alegavam esquecimento, falta de tempo ou disponibilidade para a conversa. Houve uma sequência de marcações e remarcações que gerou atrasos na coleta de dados, exigindo persistência por parte da pesquisadora para garantir a realização das entrevistas. Ao todo, foram contactadas 19 empresas, resultando na realização de 10 entrevistas – um número que, embora satisfatório para a saturação dos dados, demonstra as dificuldades de engajamento dos participantes no contexto estudado.

No âmbito acadêmico, destaca-se como limitação da pesquisa o tempo de duração das entrevistas realizadas, com média de tempo para as entrevistas presenciais de 40 minutos, e de 24 minutos para as entrevistas no formato digital. Essa limitação, decorrente da baixa disponibilidade de tempo de que os gestores dispunham para esse processo, restringiu a

possibilidade de explorar, de forma mais aprofundada, determinadas nuances do processo decisório de maneira mais reflexiva, que são possibilitadas pelas entrevistas longas, conforme destacado por Crawford, Chiles e Elias (2020). No entanto, mesmo diante dessa limitação, foi possível atingir os objetivos propostos na pesquisa, identificando os fatores e categorizando o processo decisório heurístico, assim como relacionando o processo ao desempenho do polo. Os relatos obtidos, portanto, foram satisfatórios para responder à pergunta de tese proposta.

Some-se a isso o reduzido número de dados confiáveis e recentes a respeito do polo de confecção, que tratassem, por exemplo, de questões como faturamento, fluxo de caixa, quantidade e alcance das vendas, quantidade de empregos formais e informais. Um exemplo são os relatórios estatísticos disponíveis do Sebrae que foram atualizados em 2013 (relatório de todo o setor) e 2019 (relatório sobre a cidade de Toritama), sinalizando uma lacuna temporal na interpretação dos resultados do cenário atual, marcado por mudanças significativas pós pandemia do COVID-19.

Finalmente, a escassez de estudos metodológicos que explorem como observar heurísticas e vieses na tomada de decisão representa outra limitação. Embora o tema seja amplamente discutido em teorias e estudos experimentais, poucos trabalhos oferecem diretrizes práticas ou modelos aplicáveis a contextos organizacionais específicos, como o caso do setor de confecções. Essa carência dificultou a definição de abordagens para identificar, categorizar e codificar, de forma precisa, os fatores de influência, heurísticas e vieses, e o impacto no desempenho do setor, exigindo adaptações de diferentes roteiros de entrevistas, além da definição *a priori* e ajustes *a posteriori* do processo de categorização e codificação das evidências coletadas.

## 6.4 ESTUDOS FUTUROS

A partir das limitações apontadas e das reflexões feitas durante a consolidação dos resultados, foram levantadas sugestões de trabalhos futuros que complementam esta tese ou que permitam uma visão aprofundada de aspectos pouco explorados. Desse modo, como primeira sugestão, pontua-se a avaliação do processo de tomada de decisão em outros perfis de empresas do PCAP – médias e grandes, por exemplo. A realização dessa verificação permitiria consolidar (ou não) esse processo decisório heurístico como processo representativo do setor como um todo. Ademais, também são sugeridas reflexões sobre os aspectos relacionados à Teoria da

Decisão Heurística, que não fizeram parte do escopo desta tese, como, por exemplo: (a) a categorização dos estilos de decisão, refletindo sobre a adoção de um ou mais estilos, dependendo da situação; (b) a existência e as relações de agência entre os atores, analisando as diferenças entre os interesses do dono (principal) e dos tomadores de decisão (agente) nas empresas de maior porte, em que existe essa atribuição de autoridade; (c) as decisões heurísticas associadas à percepção de risco e incerteza, à luz da Teoria do Prospecto; (d) a análise das rotinas de trabalho, evidenciando o relacionamento entre um evento crítico nas rotinas de trabalho e seu impacto nas heurísticas e vieses.

Também se sugere a realização de estudos voltados para o aumento da visibilidade e acessibilidade do apoio externo disponível para essas empresas. Esse estudo se faz válido, pois, embora as organizações tenham relatado ciência sobre a existência de tais apoios, todas indicaram que não os utilizam devido à falta de divulgação efetiva ou de conhecimento sobre como acessá-los. Estudos nesse sentido permitiriam diminuir a lacuna existente entre programas de capacitação, qualificação e desenvolvimento da mão de obra, por exemplo, e o desenvolvimento do setor. Além disso, recomenda-se que futuros trabalhos explorem a relação de colaboração entre essas empresas e outros agentes (como fornecedores, clientes e instituições de apoio), à luz de outras teorias que permitam entender as relações informais de trabalho e as terceirizações de produção (façções).

Acrescenta-se também, como sugestão, a atualização da Matriz SWOT, elaborada pelo Sebrae (2013), avaliando o contexto das empresas do PCAP, principalmente na realidade pós pandemia da COVID-19, que acelerou a transformação digital nas empresas, exigindo mudanças nas suas práticas organizacionais e operacionais. Esse estudo se faz necessário, sobretudo, pelo fato de terem sido encontrados, neste trabalho, novos fatores que são percebidos como forças e fraquezas, caracterizando a necessidade de revisão de toda a matriz. Alinhado a isso, estudos quantitativos que versem sobre faturamento, fluxo de caixa, alcance e quantidade de vendas, quantidade de empregos formais e informais, produtividade por segmento, também contribuiriam para a atualização dos dados do setor, ao permitir estudos mais específicos focados em um segmento de mercado ou uma relação de emprego, por exemplo .

Outra recomendação pode ser feita para trabalhos que avaliem a saúde dos trabalhadores, com foco na relação entre condições de trabalho e a promoção de um trabalho decente, estabelecido como um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Este tema é especialmente importante, pois, a partir dos relatos, percebeu-se que muitos trabalhadores trabalham em escalas de trabalho

muito extensas, que incluem, por exemplo, finais de semana e feriados. Além disso, a realização das entrevistas no formato presencial levantou a preocupação com as condições físicas de trabalho que, por vezes, mostraram-se bastante precárias. Esses fatores alertam para estudos que explorem práticas de equilibrar o bem-estar físico e mental dos trabalhadores à produtividade das empresas.

Por fim, destaca-se ainda a necessidade de estudos que utilizem ferramentas neurossensoriais, como o *eye tracking*, o eletroencefalograma (EEG) e o eletrocardiograma (ECG), para captar o movimento dos olhos, as ondas cerebrais e a condutividade elétrica do coração, respectivamente, durante o processo de tomada de decisão. Nesse caso, o estudo permitiria observar, em tempo real e sem o risco do viés do próprio pesquisador, como os indivíduos codificam, compartilham e compreendem cognitivamente as decisões, sendo possível análises mais aprofundadas sobre como padrões neurossensoriais específicos influenciam decisões.

## REFERÊNCIAS

---

- ABIT. **Perfil do Setor**, 2024. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- ADEPE. **Setores Econômicos**, 2024. Disponível em: <https://www.adepe.pe.gov.br/invista-em-pernambuco/setores-economicos/>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- ADEPE. APL da Confecção em Pernambuco 15 06 2023. **Análises Econômicas**, 2023. Disponível em: <https://www.adepe.pe.gov.br/analises-economicas/>. Acesso em: 30 jun. 2024
- AHMAD, M.; SHAH, S. Z. A.; ABBASS, Y. The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: evidence from an emerging economy. **Management Decision**, v. 59, n. 3, p. 669-691, 2021.
- ANDRIOTTI, F. K.; DE FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P. Proposição de um protocolo para estudo sobre a intuição e o processo de tomada de decisão. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 2, p. 163-181, 2014. DOI 10.5700/rege524.
- BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Thirtieth Anniversary Edition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. Disponível em: <https://ia801508.us.archive.org/7/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf>
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração, economia e MBAs. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BELAN, A.; RAUEN, F. Modelando tomada de decisão por teoria de conciliação de metas: um estudo a partir das etapas de Simon. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 15, n. 2, p. 217-240, 2022. DOI 10.59306/reen.v15e22022217-240.
- BELTON, V.; STEWART, T. **Multiple Criteria Decision Analysis**: an integrate approach. Springer, 2002.
- BERG, S. A.; MOSS, J. H. Anchoring and judgment bias: disregarding under uncertainty. **Psychological Reports**, v. 125, n. 5, p. 2688-2708, 2022. DOI: 10.1177/00332941211016750.
- BIDGOLI, H. **Decision Support System** - principles and practice. New York: West Publishing Company, 1989.
- BLEDA, M.; PINKSE, J. Leaving the Cold Behind: The Role of Emotions and Cognitive Biases in Business Adaptation to Climate Change. **Business & Society**, p. 00076503231219692, 2023. DOI: 10.1177/00076503231219692.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. London: Heinemann, 1979.

CANTARELLI, P.; BELLE, N.; BELARDINELLI, P. Behavioral public HR: Experimental evidence on cognitive biases and debiasing interventions. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 56-81, 2020. DOI 10.1177/0734371X18778090

CARRASCO, C.; BORÇATO, E. C.; DAL VESCO, D. G.; FAVERO, E. Heurísticas nos processos decisórios: estudo com gestores de empresas incubadas da Fundetec. In: **Anais do XI Congresso ANPCont**, 2017.

CHAPMAN, L. J. Illusory correlation in observational report. **Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior**, v. 6, n. 1, p. 151-155, 1967. DOI 10.1016/S0022-5371(67)80066-5

CHEEK, N. N.; NOREM, J. K. Are Big Five Traits and Facets Associated With Anchoring Susceptibility?. **Social Psychological and Personality Science**, v. 11, n. 1, p. 26–35, 2020. DOI 10.1177/1948550619837001.

CHEN, C.; PERRY, P.; YANG, Y.; YANG, C. Trabalho decente na indústria de vestuário chinesa: análise comparativa entre trabalhadores de colarinho azul e branco. **Sustentabilidade**, v. 9, n. 8, p. 1344, 2017.

CNI. O setor têxtil e de confecção e os desafios da sustentabilidade, 2017. Disponível em: <https://static.portaldaindustria.com.br>. Acesso em: 21 set. 2024.

COSTA, D. F.; DE MELO CARVALHO, F.; DE MELO MOREIRA, B. C.; SILVA, W. S. Viés de confirmação na tomada de decisão gerencial: um estudo experimental com gestores e contadores. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 14, 2020, e164200. DOI 10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164200.

COSTA, J. M. **Arranjos Produtivos Locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais Gráfica, 2010.

COSTA JÚNIOR, J. C.; NASCIMENTO, L.; ANDRADE, J. A.; JERONIMO, T. B.; PRIMO, M. A. M. Reflections on Epistemic-Ontological Alignment in Theorizing Process: The Case of RBV. **Philosophy of Management**, 1-20, 2021.

CRAWFORD, B.; CHILES, T. H.; ELIAS, S. R. S. T. A. Long interviews in organizational research: unleashing the power of “show and tell”. **Journal of Management Inquiry**, v. 30, n. 3, 331–346, 2020.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 5ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

DAMASIO, A. R. **O Erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. São Paulo: Cia das Letras, 1996.

DE MELLO FERREIRA, V. R. **Psicologia econômica**: estudo do comportamento econômico e da tomada de decisão. Elsevier Academic Press, 2008.

DEL CAMPO, C.; PAUSER, S.; STEINER, E.; VETSCHERA, R. Decision making styles and the use of heuristics in decision making. **Journal of Business Economics**, v. 86, p. 389-412, 2016. DOI 10.1007/s11573-016-0811-y.

DIAS, Á. M. Razão e desrazão nas tomadas de decisão. **Psicologia USP**, v. 21, p. 391-416, 2010. DOI 10.1590/S0103-65642010000200009.

DIEESE. Diagnóstico do setor têxtil e de confecções de Caruaru e região. **Relatório final**. 2010. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2010/diagnosticoFinalCaruaru.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2024.

DOS REIS LEHNHART, E.; TAGLIAPIETRA, R.; TONTINI, J.; BINOTTO, N. R. Perspectivas na tomada de decisão considerando diferentes gerações: Estudo bibliométrico da literatura dos últimos 20 anos. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 13, n. 22 p. 167-197, 2023. DOI 10.18815/sh.2023v13n22.567.

DOS SANTOS, E. C.; HELAL, D. H. O moderno e o tradicional no Agreste de Pernambuco. **Ciência & Trópico**, v. 42, n. 1, 2018. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/1668>. Acesso em: 30 mar. 2024.

ERLINGSSON, C.; BRYSIWICZ, P. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal of Emergency Medicine**, v. 7, n. 3, p. 93-99, 2017. DOI 10.1016/j.afjem.2017.08.001.

FARIA, J. D. Dimensões da Matriz Epistemológica em Estudos em Administração: uma proposição. **Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 36, 2012.

FERREIRA DA CUNHA VIEIRA LUCENA, E. R., TIBÚRCIO SILVA, C. A., GOMES PAIVA AZEVEDO, Y. A influência da capacidade cognitiva nos vieses cognitivos gerados pela heurística da representatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 1, p. 180-205, 2021.

FERREIRA, V. R. M. **Psicologia econômica**: estudo do comportamento econômico e da tomada de decisão. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6ª ed. London, UK: Sage, 2018.

FRANCO, L. A. Análise de Conteúdo. 1ª ed. Campinas, São Paulo: Editora Autores Associados, 2021.

FRANCO, L. A.; HÄMÄLÄINEN, R. P.; ROUWETTE, E. A.; LEPPÄNEN, I. Taking stock of behavioural OR: a review of behavioural studies with an intervention focus. **European Journal of Operational Research**, v. 293, n. 2, 2021, p. 401-418. DOI 10.1016/j.ejor.2020.11.031.

GALVOTTI, I.; LIPPI, A.; CERRATO, D. The representativeness heuristic at work in decision-making: building blocks and individual-level cognitive and behavioral factors. **Management Decision**, v. 59, n. 7, 2021. DOI 10.1108/MD-10-2019-1464.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, 2017.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1968.

HÄMÄLÄINEN, R. P.; LAHTINEN, T. J.; VIRTANEN, K. Generating policy alternatives for decision making: A process model, behavioural issues, and an experiment. **EURO Journal on Decision Processes**, v. 12, p. 100050, 2024. DOI 10.1016/j.ejdp.2024.100050.

IBGE. **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2015.

JAIN, G.; NAYAKANKUPPAM, D.; GAETH, G. J. Perceptual anchoring and adjustment. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 34, n. 4, p. 581–592, 2021. DOI 10.1002/bdm.2231.

JÚNIOR, B. O. L. Setor têxtil. **Caderno Setorial Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE**, v. 5, n. 142, 2020.

JÚNIOR, B. O. L. Setor têxtil: produção, comércio internacional e perspectivas para Brasil, nordeste, Ceará e Pernambuco em 2021. **Caderno Setorial ETENE**, 2021.

KÄMMER, J. E.; ERNST, K.; GRAB, K.; SCHAUBER, S. K.; HAUTZ, S. C.; PENDERS, D.; HAUTZ, W. E. Collaboration during the diagnostic decision-making process: When does it help?. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 37, n. 1, p. 2357, 2024.

KATO, J.; SBICCA, A. Bounded Rationality, Group Formation and the Emergence of Trust: an Agent-Based Economic Model. **Computational Economics**, v. 58, p. 1, 2021

KÜPER, A.; LODDE, G.; LIVINGSTONE, E.; SCHADENDORF, D.; KRÄMER, N. Mitigating cognitive bias with clinical decision support systems: an experimental study. **Journal of Decision Systems**, p. 1-20, 2023. DOI 0.1080/12460125.2023.2245215.

LEAN KENG, S.; ALQUDAH, H. N. I. Assessment of cognitive bias in decision-making and leadership styles among critical care nurses: a mixed methods study. **Journal of advanced nursing**, v. 73, n. 2, p. 465-481, 2017. DOI 10.1111/jan.13142.

LIRA, S. M. **O “desenvolvimento” do aglomerado de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: as suas inter-relações socioespaciais**. 2009. 2014f. Tese (doutorado) – Programa de Pós graduação em Geografia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2009

LUCENA, W. G. L.; DE MELO, E. G.; DE VASCONCELOS RABELO, V.; MARCELINO, G. F. Os efeitos comportamentais na tomada de decisão dos gestores de micro e pequenas empresas: um estudo em empresas do ramo de confecções. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 2, p. 19-38, 2010. DOI 10.19177/reen.v3e2201019-38.

LUPPE, M. R.; ANGELO, C. F. As decisões de consumo e a heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 6, p. 81-106, 2010. DOI 10.1590/S1678-69712010000600006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MÁRQUEZ-GARCÍA, Alfonso Miguel. Influencias históricas e intelectuales en The Functions of the Executive de Chester Barnard. **Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas**, n. 58, p. 168-194, 2023.

MELO, T.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 36, p. 622-645, 2016. DOI 10.1590/0101-31572016v36n03a09.

MIGLIATO, A. L. T.; PERUSI FILHO, S. Administrar é comunicar e obter cooperação: a visão de Chester Barnard. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

MITTERMEIER, L.; SENINGTON, R.; BANDARU, S.; NG, A. Knowledge Graphs for Supporting Group Decision Making in Manufacturing Industries. In: ANDERSSON, J.; JOSHI, S.; MALMSKÖLD, L.; HANNING, F. (Eds.) **Sustainable Production through Advanced Manufacturing, Intelligent Automation and Work Integrated Learning: Proceedings of the 11th Swedish Production Symposium (SPS2024)**. IOS Press, 2024, p. 464-475.

NASCIMENTO, L. S.; STEINBRUCH, F. K. “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 413-429, 2019.

NGAI, E. W. T.; PENG, S.; ALEXANDER, P.; MOON, K. K. Decision support and intelligent systems in the textile and apparel supply chain: an academic review of research articles. **Expert Systems with Applications**, v. 4, 2014. DOI 10.1016/j.eswa.2013.07.013.

NISHIYAMA, M. A.; DE LIMA, M. V. A.; ENSSLIN, L.; CHAVES, L. Modelo Multicritério para Avaliação de Desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 9-28, 2017. DOI 10.5007/2175-8077.2017v19n47p9.

OLIVEIRA, M. P.; JUNIOR, D. B. F.; FERREIRA, M. C. O. O Papel das Influências Comportamentais na Decisão de Compra de Imóveis. In: **Congresso Latino Americano de Varejo e Consumo (CLAV)**. 2020.

PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em estudo**, v. 24, p. e43536, 2019. DOI 10.4025/psicoestud.v24i0.43536.

POMEROL, J.; BARBA-ROMERO, S. **Multicriterion decision in management: principles and practice**. Kluwer, 2000.

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D. Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004-2014. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, 2015.

ROCHA, L. C. J. B. V. Ensaio sobre a Evolução do Conhecimento Científico da Decisão: do Racional ao Comportamental. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 21, p. 1-14, 2023. DOI 10.51359/1679-1827.2023.256868.

ROCHA, L. C. J. B. V.; DAHER, S. F. D. A multicriteria decision support for the sustainable production of an apparel factory. In: Delibašić, B. et al. (Eds.). **Proceedings of the 1st EWG-DSS International Conference on Decision Support System Technology–ICDSST 2015: Big Data Analytics for Decision-Making** (Vol. 1). EWG-DSS, 2015.

ROCHA, L. C. J. B. V.; DAHER, S. F. D. Modelo multicritério para priorização de ações de melhorias em empresa do setor de confecções do agreste pernambucano. In: **Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional**, 46., Salvador, Anais, 2014.

ROCHA, P. A.; ROCHA, L. C. J. B. V.; SOARES, I. C. S. PERSPECTIVAS DO TRABALHO DECENTE: UMA ANÁLISE NO POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO. In: **Anais do Oitavo Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Anais...Florianópolis (SC) UFSC, 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/viiicbeo/816148-PERSPECTIVAS-DO-TRABALHO-DECENTE--UMA-ANALISE-NO-POLO-DE-CONFECÇÕES-DO-AGRESTE-DE-PERNAMBUCO>. Acesso em: 15/11/2024

ROY, B. **Multicriteria methodology goes decision aiding**. Kluwer: Academic Publishers, 1996.

RUSSEK, E. M.; MORAN, R., LIU, Y.; DOLAN, R. J. HUYS, Q. J. M. Heuristics in risky decision-making relate to preferential representation of information. **Nature Communications**, v. 15, p. 4269, 2024. DOI: 10.1038/s41467-024-48547-z.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 2<sup>a</sup> ed. London: Sage, 2013.

SANTOS, M. J. D.; SPERS, E. E. Heurística e o comportamento do consumidor em serviços universitários. **Educação Brasileira: extinção ou sustentabilidade na Universidade-Anais**, 2007.

SANTOS, R. A. G. DOS; ALMEIDA, F. C. DE. O viés de ancoragem pode ser previsto e mitigado?: a aplicação do cognitive reflection test e do treinamento como técnica de desviesamento. **Anais**. Maringá: ANPAD, 2022.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Negotiating access and research ethics. In: SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Harlow: Pearson, 2016, Chapter 6.

SBICCA, A. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos**, v. 44, p. 579-603, 2014. DOI 10.1590/S0101-41612014000300006.

SEBRAE. **Estudo Econômico das Indústrias de Confeções de Toritama/PE**, 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/RELATORIO-TORITAMA-FINAL.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SEBRAE. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de confeções do agreste pernambucano**, 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco/downloads/estudos-e-pesquisas/copy2\\_of\\_aprenda/estudo-economico-do-apl-de-confeccoes-do-agreste.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco/downloads/estudos-e-pesquisas/copy2_of_aprenda/estudo-economico-do-apl-de-confeccoes-do-agreste.pdf). Acesso em: 30 mar. 2024.

SILVA, M, J, B. **A percepção de sacrifício do consumidor e o impacto dos grupos de referência**. 2019. 245f. Tese (doutorado) – Programa de Pós graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2019.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper & Row Publishers, 1960.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior** – a study of decision-making process in administrative organization. New York: The MacMillan Company, 1971.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **The American economic review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

SIMON, H. A. Busca e raciocínio na resolução de problemas. **Artificial Intelligence**, v. 21, n. 1-2, p. 7-29, 1983.

TEIXEIRA, C.; ROSA, R. G.; RODRIGUES FILHO, E. M.; FERNANDES, E. D. O. O processo de tomada de decisão médica em tempos de pandemia por coronavírus. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva**, v. 32, p. 308-311, 2020.

TONETTO, L. M.; KALIL, L. L.; MELO, W. V.; SCHNEIDER, D. D. G.; STEIN, L. M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 181-189, 2006. DOI 10.1590/S0103-166X2006000200008.

TRONCO, P. B.; LÖBLER, M. L.; SANTOS, L. G. D.; NISHI, J. M. Heurística da ancoragem na decisão de especialistas: Resultados sob teste de manipulação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 331-350, 2019. DOI 10.1590/1982-7849rac2019170347.

TURNER, J. H. The Origins of Positivism: The Contributions of Auguste Comte and Herbert Spencer. **Handbook of Social Theory**, p. 30-42, 2003.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

VIANA, F. L. E. **A indústria têxtil e de confecções no Nordeste: características, desafios e oportunidades.** Banco do Nordeste Brasil, 2005.

VINCKE, P. **Multicriteria Decision-Aid.** John Wiley & Sons, 1992.

XAVIER, M. G. P. **O processo de produção do espaço urbano em economia retardatária: a aglomeração produtiva de Santa Cruz do Capibaribe (1960-2000).** 2006. 254f. Tese (Doutorado) – Pós graduação em Desenvolvimento Urbano, Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2006.

XAVIER, T. M. C. Polo de confecções do agreste de Pernambuco: formação de aglomerado produtivo e suas dinâmicas espaciais. **Caminhos de Geografia**, v. 21, n. 73, p. 429-444, 2020. DOI 10.14393/RCG217349475.

WHITE, L. Behavioural operational research: Towards a framework for understanding behaviour in OR interventions. **European Journal of Operational Research**, v. 249, n. 3, p. 827-841, 2016. DOI 10.1016/j.ejor.2015.07.032.

WIĘCKOWSKI, J.; ZWIECH, P. Can weighting methods provide similar results in MCDA problems? Selection of energetic materials study case. **Procedia Computer Science**, v. 192, p. 4592-4601, 2021. DOI 10.1016/j.procs.2021.09.237.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods.** 6ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

ZENG, J.; LIU, M.; HOU, X.; ZHANG, Q.; CHEN, H.; SU, L. Can genes modulate anchoring effect?. **International Journal of Psychology**, v. 55, n. 6, p. 1011–1015, 2020. DOI 10.1002/ijop.12669.

# APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

---

## 1. Dados gerais da pesquisa

### 1.1 Título

Estudo sobre as heurísticas e vieses na tomada de decisão operacional no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco

### 1.2 Pergunta de Pesquisa

Como o processo de decisão das empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto?

### 1.3 Objetivos Geral e Específicos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Confecções do Agreste de Pernambuco influencia seu desempenho operacional, considerando que operam em um cenário decisório complexo e incerto.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste estudo:

- Identificar os fatores que mais influenciam o processo decisório empregados pelas empresas do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco;
- Mapear eventuais heurísticas e vieses por trás dessas decisões, categorizando-os conforme seus padrões de ocorrência;
- Analisar como o processo de decisão das empresas se relaciona ao desempenho operacional do Polo.

## 2. Descrição sumária da pesquisa

O trabalho de determinar a alternativa de ação mais eficiente, principalmente quando se trata de contextos complexos e incertos, representa um desafio crescente para os tomadores de decisão (Vincke, 1992; Belton; Stewart, 2002), no qual aspectos diferentes e, muitas vezes, conflitantes, precisam ser simultaneamente avaliados. Diante disso, muitos dos problemas reais

envolvem processos de decisão baseados em heurísticas simplificadoras (Tronco *et al.*, 2019; Santos; Almeida, 2022; Rocha, 2023). Os autores observaram que, por mais claros e definidos que sejam os processos e por mais certeza que o decisor tenha sobre as consequências de sua decisão, ele poderá ser influenciado por diversos fatores cognitivos que o desviam da racionalidade plena. Assim, a Teoria da Decisão Comportamental de Simon (1971) argumenta que as decisões são frequentemente tomadas com base em uma racionalidade limitada, influenciadas por heurísticas decisórias (Tversky; Kahneman, 1974).

No entanto, evidências indicam que o uso de heurísticas decisórias, embora permita grandes contribuições, traz a preocupação decorrente dos vieses cognitivos aos quais os decisores estão sujeitos ao utilizar atalhos mentais (Gontijo; Maia, 2004; Andriotti; Freitas; Martens, 2014; Sbicca, 2024; Rocha, 2023). Assim, a simplificação de problemas complexos, a influência e pressão do contexto, a possibilidade de ignorar informações relevantes e a aplicação dessas heurísticas em cenários novos ou únicos, que carecem de experiência prévia do decisor, por exemplo, podem resultar em soluções incapazes de lidar com fatores importantes no processo decisório. Outrossim, a tendência de aplicar heurísticas pode levar a uma falta de consideração adequada de riscos e consequências, resultando em vieses cognitivos que distorcem a percepção da realidade.

Com base nessa reflexão, destacam-se os estudos de Lucena, Melo, Vasconcelos Rabelo e Marcelino (2010), Rocha e Daher (2014; 2015), cujo objeto de pesquisa foi o processo decisório das empresas pertencentes ao PCAP. Nesses estudos, observou-se que o PCAP exerce um impacto significativo no desenvolvimento econômico da região. No entanto, as empresas inseridas neste polo ainda costumam tomar suas decisões de maneira desestruturada, sem utilizar ferramentas de apoio à decisão, recorrendo a atalhos mentais que simplificam o processo decisório. Segundo Rocha e Daher (2015), tais empresas enfrentam desafios singulares na tomada de decisão em relação à produtividade, devido às características específicas da indústria de confecções, como a imprevisibilidade intrínseca ao mercado da moda, a sazonalidade na produção e a diversidade de materiais utilizados, demandando decisões assertivas por parte dos decisores para manter a competitividade do Polo.

Ademais, essas empresas também contam com desafios únicos de gestão, em virtude da coexistência de empresas formais e informais e da incorporação de familiares nas funções mais qualificadas e melhor remuneradas nas empresas (Dos Santos; Helal, 2018; Rocha; Rocha Soares, 2024), o que resulta na limitação da profissionalização da gestão, enfraquece as relações de trabalho e reduz as barreiras de entrada no mercado, permitindo que pequenos

empreendedores iniciem suas atividades sem qualificação, tornando a imagem da região como produtora de bens de baixa qualidade (Sebrae, 2013; Viana, 2005).

A partir deste ponto, tendo em vista a importância desse Polo para a região, pode-se pontuar os seguintes fatores como justificativa para a aplicação desta pesquisa:

- Impacto social e econômico local e nacional: O PCAP representa uma parte fundamental da economia local e nacional, além de impulsionar o desenvolvimento social. Portanto, entender o processo de decisão das empresas nesse setor tem um impacto significativo no desenvolvimento social e econômico da região.
- Desafios únicos de produtividade: devido às características específicas da indústria de confecções, como a imprevisibilidade inerente ao mercado da moda, a sazonalidade na produção, o curto ciclo de vida dos produtos e a variedade de materiais utilizados, surgem desafios únicos de decisão operacional. Compreender como esses problemas são enfrentados pelas empresas fornece importantes contribuições para a compreensão do desempenho do PCAP.
- Desafios únicos de gestão: a dinâmica formal-informal, as relações de trabalho temporárias, os baixos salários dos trabalhadores, as baixas barreiras de entrada, a falta de qualificação e a incorporação de familiares em funções que exigem mais qualificação e são melhor remuneradas – características fortemente presentes nas empresas desse Polo – criam um ambiente de negócios único que afeta diretamente o desempenho do PCAP.
- Potencial para melhores práticas: ao estudar como os responsáveis pelas empresas do PCAP estão lidando com as decisões operacionais em cenários complexos, incertos e sem sistematização, é possível identificar estratégias e práticas que podem ser compartilhadas com outras regiões ou setores.

### **3. Diretrizes metodológicas**

#### *3.1 Aspectos gerais*

A pesquisa é de natureza básica, sendo classificada quanto aos objetivos como pesquisa exploratória, uma vez que tem como objetivo a ampliação do conhecimento por meio da maior familiaridade com o problema e da consideração de diferentes aspectos do fenômeno estudado (Gil, 2017). Quanto à intervenção, a pesquisa se caracteriza como observacional, em que se busca observar e descrever fenômenos ou comportamentos em um determinado contexto, sem

interferir ativamente neles. Em relação à abordagem, a pesquisa é caracterizada como qualitativa, isto é, busca a compreensão e interpretação dos resultados, considerando as percepções e experiências individuais como aspectos essenciais da pesquisa (Creswell, 2014; Patias; Hohendorff, 2019).

### 3.2 Procedimentos técnicos

Para a escolha dos procedimentos utilizados nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que representa uma pesquisa empírica dedicada à investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real (Yin, 2018). Ou seja, trata-se de um conjunto de técnicas de pesquisa utilizado para “olhar a realidade social” (Goode; Hatt, 1968, p. 421), buscando uma compreensão aprofundada sobre os motivos e as maneiras pelas quais determinados fenômenos se manifestam, podendo assim desvendar os mecanismos subjacentes às relações de causa e efeito (Yin, 2018).

Quanto à classificação do estudo de caso, foi adotado o estudo de caso único, que implica que apenas um objeto será analisado em profundidade, o PCAP, com múltiplas unidades de análise, que, nesse caso, compreendem as empresas pertencentes a este polo.

#### 3.2.1 Coleta de dados

Para este estudo, optou-se por utilizar como fontes de evidência documentos, registros de arquivos e entrevistas semiestruturadas. A utilização dessas fontes busca desenvolver uma linha convergente de investigação e reforçar a validade do construto. Assim, sobre os documentos e registros de arquivos, eles são frequentemente usados em conjunto com outras fontes de informação, como forma de corroborar e aumentar a evidência de outras fontes (Yin, 2018). Nesta tese, essas fontes foram analisadas por meio da consulta a documentos disponíveis em relatórios técnicos do Sebrae, Abit, Dieese, Adepe e CNI. Esses documentos e registros oferecem dados sobre o desempenho das empresas e o cenário geral do setor, contribuindo para uma análise fundamentada das decisões no contexto do Polo.

Para a entrevista semiestruturada, um roteiro adaptado de Del Campo *et al.* (2016), Galvotti, Lippi e Cerrato (2021) e Rodrigues (2010) foi definido com o objetivo de compreender como os responsáveis do PCAP tomam decisões e, a partir desse entendimento, identificar a influência das heurísticas e dos vieses decisórios. Aqui, cabe destacar que a entrevista semiestruturada oferece a oportunidade de o pesquisador fazer perguntas de acompanhamento

com base nas respostas do entrevistado, para obter considerações relevantes e mais aprofundadas, possibilitando a imersão no contexto do estudo. Além disso, ela permite observar como as práticas analisadas se desenvolvem (Yin, 2018), e como posicionam de forma única a integração de objetos materiais e espaços em conversas, bem como os dados ricos com maiores graus de nuance (Crawford; Chiles; Elias, 2020).

Ainda a respeito das entrevistas, Yin (2018) acrescenta que é importante manter uma abordagem empática e aberta para garantir que os responsáveis se sintam à vontade para compartilhar informações cruciais. Assim, a adaptação do roteiro e seus ajustes devem ser realizados conforme necessário, dependendo da empresa específica e do contexto em que ela atua. As entrevistas precisam, portanto, operar em dois níveis ao mesmo tempo: tanto satisfazer as necessidades da sua linha de investigação quanto apresentar questões “amigáveis” aos entrevistados (Yin, 2018).

### 3.2.2 Análise de evidências

Como técnica de análise de pesquisa, recorreu-se à análise de conteúdo temática por frequência, proposta por Bardin (2016). Segundo essa técnica, a análise de evidências acontece por meio de três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016). O objetivo desta técnica de análise é transformar sistematicamente uma grande quantidade de texto em um resumo organizado e conciso dos resultados (Erlingsson; Brysiewicz, 2017), viabilizando maior robustez e possibilidades para análise das evidências (Bardin, 2016). O material coletado é, portanto, estruturado em categorias e subcategorias pré-definidas e relacionadas entre si (Bardin, 2016), sem, no entanto, ficar limitado às preconcepções teóricas (Erlingsson; Brysiewicz, 2017). Ou seja, a análise de conteúdo se beneficia das teorias, mas também permite que os dados empíricos revelem seus próprios padrões e significados.

A partir desse entendimento, o passo inicial da técnica, a pré-análise, tem o intuito de compreender o contexto em que se encontram as evidências, por meio da leitura flutuante do material coletado (Bardin, 2016). A leitura e releitura desse material possibilitam o entendimento do todo, ou seja, a compreensão geral do que os participantes estão falando ou expressando (Erlingsson; Brysiewicz, 2017). Na segunda fase, a exploração do material, o material é revisado e as decisões tomadas na fase de pré-análise são sistematicamente aplicadas (Bardin, 2016). Assim, são atribuídos os códigos, conforme regras previamente definidas,

realizados por recortes do texto, agregação das categorias e escolha das regras de contagem. Sobre a terceira etapa, tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos, revelando a essência da análise (Bardin, 2016).

Não obstante, ressalta-se que a análise de conteúdo, como toda análise qualitativa, é um processo reflexivo. Ou seja, não existe “etapa 1, 2, 3, concluída!”, ou progressão linear na análise das evidências (Erlingsson; Brysiewicz, 2017, p. 95). Isto significa que identificar e condensar unidades de significado, codificar e categorizar não são eventos únicos. São processos contínuos de codificação e categorização que retornam aos dados brutos para refletir sobre sua análise inicial.

Para codificar e categorizar estes dados, pode-se fazer o uso de ferramentas auxiliadas por computador (Franco, 2021). Yin (2018) alerta, entretanto, que estas ferramentas não fazem a análise completa dos dados por conta própria. O uso desses recursos permite que uma grande quantidade de dados seja tratada, gerando saídas (*outputs*) que devem ser estudadas para análise de surgimento de padrões ou conceitos que possam conectar-se e refletir o projeto de pesquisa original (Yin, 2018). Assim, para auxiliar no tratamento do volume de dados, utilizou-se o Software Atlas.ti. Esse software é amplamente utilizado em pesquisa acadêmica por oferecer uma variedade de recursos que auxiliam os pesquisadores a organizar, analisar e visualizar dados qualitativos de diferentes fontes, como entrevistas, grupos focais, documentos, áudio e vídeo.

### 3.3 *Qualidade na pesquisa*

A discussão sobre os critérios de qualidade para pesquisas qualitativas tem sido extensamente debatida (Patias; Hohendorff, 2019). Dessa forma, a fim de assegurar o rigor científico deste estudo, foram adotadas as seguintes estratégias de validação e confiabilidade descritas em Creswell (2014): (i) triangulação na coleta de dados e fontes de evidência; (ii) critérios pré-estabelecidos para seleção dos responsáveis entrevistados nas unidades de análise; (iii) coleta de dados conforme um protocolo de pesquisa estabelecido; (iv) tratamento qualitativo de transcrições; (v) descrição dos dados e do contexto analisado de forma clara, completa e detalhada; (vi) análise da consistência dos documentos e informações coletadas *online*; (vii) desenvolvimento de uma sólida cadeia de evidências por meio da análise de fontes de dados tanto primárias quanto secundárias; (viii) realização de um teste piloto do roteiro de entrevista semiestruturada.

#### 4.4. Caso selecionado

Estruturado como um APL, o PCAP é um dos polos de desenvolvimento da economia do estado de Pernambuco e compreende cerca de 24,3 mil unidades produtivas formais espalhadas, principalmente, entre as áreas rurais e urbanas do Agreste Central e Setentrional (Abit, 2024; Adepe, 2023). No que diz respeito ao ciclo de produção, os dados da Adepe (2024) indicam que a produção do polo gira em torno de 225 milhões de peças por ano, e representa 18% da produção nacional de jeans, além de concentrar cerca de 250 mil pessoas, entre empregos formais e informais, em 40 municípios (Adepe, 2024).

Mesmo não possuindo delimitação oficial, nem mesmo por meio da sua classificação enquanto APL pelo governo do estado (Xavier, 2020), conforme os dados da região, a produção de confecções se concentra espacialmente em torno do núcleo formado por Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, que abrigam cerca de 77% do total das unidades produtivas (Dieese, 2010; Sebrae, 2013). A importância dessa concentração também é percebida ao se analisar o crescimento econômico destes municípios. Em termos de variação do Produto Interno Bruto (PIB) entre o final do século XX e a primeira década do século XXI, o PIB dos três principais municípios cresceu entre 5 e 11 vezes no período de 1999 a 2010. Além disso, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), que era inferior a 0,500 na década de 1990, apresentou uma melhoria significativa em 2010 (Ibge, 2015).

Embora seja perceptível a representatividade do setor, tanto para a região quanto para o país, a informalidade e o despreparo dos gestores acarretam em condições desestruturadas do negócio (Dos Santos; Helal, 2018). Atrelado a isso, Rocha e Daher (2014) apontam que o processo decisório conta ainda com a falta de planejamento dos gestores, que geralmente são os próprios proprietários, que decidem baseados na sua experiência e conhecimento, à medida que os problemas surgem. Em algumas situações, especialmente em decisões que exigem conhecimento específico, os decisores consideram a opinião dos funcionários. No entanto, não é comum envolver especialistas, analistas, ou recorrer a serviços de consultoria, como os oferecidos pelo Sebrae e Senai, como parte do processo decisório.

Essa tomada de decisão, de maneira geral, individual, contradiz o estudo empírico de Kämmer *et al.* (2024), que apresenta como benefícios do compartilhamento da decisão a oportunidade de corrigir os erros uns dos outros, e fazer uso de uma base de conhecimento maior. Além disso, embora haja modelos decisórios que permitam um sistema produtivo

otimizado, estudos empíricos demonstram que o uso de ferramentas de apoio à tomada de decisão não é frequentemente observado (Rocha; Daher, 2014).

Uma complexidade ainda maior atrelada ao processo decisório se dá em virtude da imprevisibilidade inerente ao mercado da moda. Este mercado é caracterizado pelo curto ciclo de vida dos produtos, tempo de resposta rápido e grande variedade de produtos, que acarreta, por exemplo, em várias mudanças em termos de demanda, estilo e quantidade (Ngai *et al.*, 2014). Essa complexidade na tomada de decisões é ainda acentuada devido à dinâmica formal-informal amplamente observada no setor, dependente do aprendizado prático e da incorporação dos familiares nas funções mais qualificadas e melhor remuneradas (Dos Santos; Helal, 2018; Rocha; Rocha; Soares, 2024).

Diante dessa problemática, envolvendo os desafios inerentes à informalidade, à imprevisibilidade do mercado da moda e à desestruturação do setor, compreender como o processo de decisão das empresas do PCAP influencia seu desempenho operacional representa um problema único e singular para estudo sobre decisão.

## 5. Cronograma e roteiro de execução das atividades

As atividades previstas para a pesquisa de campo encontram-se no cronograma representado no Quadro 1 deste protocolo.

Quadro 1 – Cronograma e roteiro de atividades.

Atividade	Agosto 2024	Setembro 2024	Outubro 2024	Novembro 2024	Dezembro 2024
Seleção de entrevistados	X	X			
Coleta de dados			X	X	
Análise preliminar dos dados			X	X	
Análise final				X	
Finalização da pesquisa				X	
Defesa da tese					X

Fonte: autoria própria.

## Referências

- ABIT. **Perfil do Setor**, 2024. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- ADEPE. **Setores Econômicos**, 2024. Disponível em: <https://www.adepe.pe.gov.br/invista-em-pernambuco/setores-economicos/>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- ADEPE. APL da Confecção em Pernambuco 15 06 2023. **Análises Econômicas**, 2023. Disponível em: <https://www.adepe.pe.gov.br/analises-economicas/>. Acesso em: 30 jun. 2024
- ANDRIOTTI, F. K.; DE FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P. Proposição de um protocolo para estudo sobre a intuição e o processo de tomada de decisão. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 2, p. 163-181, 2014. DOI : 10.5700/rege524.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- BELTON, V.; STEWART, T. **Multiple Criteria Decision Analysis: an integrate approach**. Springer, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2014.
- DEL CAMPO, C.; PAUSER, S.; STEINER, E.; VETSCHERA, R. Decision making styles and the use of heuristics in decision making. **Journal of Business Economics**, v. 86, p. 389-412, 2016. DOI 10.1007/s11573-016-0811-y.
- DIEESE. Diagnóstico do setor têxtil e de confecções de Caruaru e região. **Relatório final**. 2010. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2010/diagnosticoFinalCaruaru.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2024.
- DOS SANTOS, E. C.; HELAL, D. H. O moderno e o tradicional no Agreste de Pernambuco. **Ciência & Trópico**, v. 42, n. 1, 2018. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/1668>. Acesso em: 30 mar. 2024.
- ERLINGSSON, C.; BRYSIWICZ, P. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal of Emergency Medicine**, v. 7, n. 3, p. 93-99, 2017. DOI 10.1016/j.afjem.2017.08.001.
- FRANCO, L. A. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. Campinas, São Paulo: Editora Autores Associados, 2021.
- GALVOTTI, I.; LIPPI, A.; CERRATO, D. The representativeness heuristic at work in decision-making: building blocks and individual-level cognitive and behavioral factors. **Management Decision**, v. 59, n. 7, 2021. DOI 10.1108/MD-10-2019-1464.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, 2017.
- GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1968.

IBGE. **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2015.

KÄMMER, J. E.; ERNST, K.; GRAB, K.; SCHAUBER, S. K.; HAUTZ, S. C.; PENDERS, D.; HAUTZ, W. E. Collaboration during the diagnostic decision-making process: When does it help?. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 37, n. 1, p. 2357, 2024.

LUCENA, W. G. L.; DE MELO, E. G.; DE VASCONCELOS RABELO, V.; MARCELINO, G. F. Os efeitos comportamentais na tomada de decisão dos gestores de micro e pequenas empresas: um estudo em empresas do ramo de confecções. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 2, p. 19-38, 2010. DOI 10.19177/reen.v3e2201019-38.

NGAI, E. W. T.; PENG, S.; ALEXANDER, P.; MOON, K. K. Decision support and intelligent systems in the textile and apparel supply chain: an academic review of research articles. **Expert Systems with Applications**, v. 4, 2014. DOI 10.1016/j.eswa.2013.07.013.

PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em estudo**, v. 24, p. e43536, 2019. DOI 10.4025/psicoestud.v24i0.43536.

ROCHA, L. C. J. B. V. Ensaio sobre a Evolução do Conhecimento Científico da Decisão: do Racional ao Comportamental. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 21, p. 1-14, 2023. DOI 10.51359/1679-1827.2023.256868.

ROCHA, L. C. J. B. V.; DAHER, S. F. D. A multicriteria decision support for the sustainable production of an apparel factory. In: Delibašić, B. et al. (Eds.). **Proceedings of the 1st EWG-DSS International Conference on Decision Support System Technology–ICDSST 2015: Big Data Analytics for Decision-Making (Vol. 1)**. EWG-DSS, 2015.

ROCHA, L. C. J. B. V.; DAHER, S. F. D. Modelo multicritério para priorização de ações de melhorias em empresa do setor de confecções do agreste pernambucano. In: **Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional**, 46., Salvador, Anais, 2014.

ROCHA, P. A.; ROCHA, L. C. J. B. V.; SOARES, I. C. S. PERSPECTIVAS DO TRABALHO DECENTE: UMA ANÁLISE NO POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO. In: **Anais do Oitavo Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Anais...Florianópolis (SC) UFSC, 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/viiicbeo/816148-PERSPECTIVAS-DO-TRABALHO-DECENTE--UMA-ANALISE-NO-POLO-DE-CONFECÇOES-DO-AGRESTE-DE-PERNAMBUCO>. Acesso em: 15/11/2024

RODRIGUES, T. V. ff. 2010. 85f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

SANTOS, R. A. G. DOS; ALMEIDA, F. C. DE. O viés de ancoragem pode ser previsto e mitigado?: a aplicação do cognitive reflection test e do treinamento como técnica de desviesamento. **Anais**. Maringá: ANPAD, 2022.

SBICCA, A. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos**, v. 44, p. 579-603, 2014. DOI 10.1590/S0101-41612014000300006.

SEBRAE. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano**, 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco/downloads/estudos-e-pesquisas/copy2\\_of\\_aprenda/estudo-economico-do-apl-de-confeccoes-do-agreste.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco/downloads/estudos-e-pesquisas/copy2_of_aprenda/estudo-economico-do-apl-de-confeccoes-do-agreste.pdf). Acesso em: 30 mar. 2024.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior** – a study of decision-making process in administrative organization. New York: The MacMillan Company, 1971.

TRONCO, P. B.; LÖBLER, M. L.; SANTOS, L. G. D.; NISHI, J. M. Heurística da ancoragem na decisão de especialistas: Resultados sob teste de manipulação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 331-350, 2019. DOI 10.1590/1982-7849rac2019170347.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

XAVIER, T. M. C. Polo de confecções do agreste de Pernambuco: formação de aglomerado produtivo e suas dinâmicas espaciais. **Caminhos de Geografia**, v. 21, n. 73, p. 429-444, 2020. DOI 10.14393/RCG217349475.

VINCKE, P. **Multicriteria Decision-Aid**. John Wiley & Sons, 1992.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

---

### **Seção 1: Caracterização da empresa**

1.1 Cargo do entrevistado:

1.2 Descreva uma visão geral da sua empresa: quantidade de funcionários, porte, classificação quanto à formalização (formal ou informal), tipo de produto produzido (feminino, masculino, infantil, moda praia, esportiva...), principais mercados atendidos.

1.3 Conte sucintamente como acontecem as etapas do processo produtivo da empresa.

### **Seção 2: Aspectos da tomada de decisão**

2.1 Se você fosse definir a forma com que toma decisões na empresa, diria que usa mais a razão (métodos matemáticos, estatística) ou sua intuição e experiência? Ao utilizar esse tipo de raciocínio, geralmente você chega a um bom desempenho?

2.2 Você considera que a maioria das decisões que toma na empresa são decisões já programadas (quando você já sabe o que fazer) ou decisões não programadas (problemas que surgem, imprevistos, necessidade de mudar algo programado)? Com que frequência? Poderia citar um exemplo?

2.3 Na hora de decidir o planejamento de coleções (lançamento de produtos, modelos, cores) que informações você considera (tendências de mercado, influência da mídia, época do ano, dados estatísticos, repetição de decisões passadas da empresa)?

2.4 E, com relação à produção em si (programação da produção, quantidade de material comprado, terceirização), quais são os fatores que mais influenciam suas decisões (custo, tempo, pressão por conformidade)? Por quê?

2.5 Como você toma decisões quando não tem as informações de que precisa ou quando as informações não são as melhores (muita informação ao mesmo tempo, pouca informação)? Poderia exemplificar?

2.6 Você costuma buscar opiniões ou perspectivas diferentes ao tomar decisões importantes? Caso afirmativo, quem está envolvido no processo de tomada de decisão? Caso contrário, por quê?

2.7 Quando você precisa tomar uma decisão rápida (mudança de coleção, oportunidade de compra de matéria-prima), quais são os fatores (informações) que mais afetam sua decisão nesses casos (tempo, custo)? Poderia compartilhar um exemplo?

2.8 Como a empresa reage quando uma tendência ou previsão não se concretiza?

2.9 Quando você está definindo o que será produzido, você sofre algum tipo de pressão para chegar a um resultado específico (pressão interna, de familiares, de pessoas experientes, de clientes)? Se sim, como isso interfere na sua decisão?

### **Seção 3: Desempenho operacional do Polo**

3.1 Que relação você acredita que existe entre as empresas da região (colaboração, concorrência)? Como essa relação impacta o desempenho das empresas como um todo? Por exemplo, a concorrência/colaboração é necessária? Pode citar um exemplo.

3.2 De maneira geral, você acredita que existe apoio de parceiros ou do governo que contribui para o desempenho das empresas da região? Em que medida?

3.3 Na sua opinião, como as empresas contribuem para o desenvolvimento da região? E sua empresa, em específico?

# APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

---

**Título do Projeto:**

Estudo sobre as heurísticas e vieses na tomada de decisão operacional no Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco

**Pesquisadora:**

Luiza Cristina Jordão Braga Vilaça da Rocha (luiza.vilaca@ufpe.br)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD

**Professora responsável:**

Taciana de Barros Jeronimo (taciana.jeronimo@ufpe.br)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD

**1. Objetivos:**

Este estudo tem como objetivo compreender o processo decisório das empresas de confecções do Agreste de Pernambuco. A pesquisa será realizada com responsáveis pelas empresas de confecções de vestuário pertencentes ao Polo de Confeccões, e os resultados serão utilizados para a elaboração de tese de doutorado, assim como, artigos científicos que poderão ser publicados em revistas acadêmicas especializadas.

**2. Procedimentos:**

Durante a realização deste estudo, você será convidado(a) a compartilhar suas experiências sobre o processo de tomada de decisão na empresa, sempre respeitando a sua privacidade e confidencialidade. Os dados serão coletados por meio de entrevista e a participação será voluntária.

### **3. Privacidade e Confidencialidade:**

Os dados fornecidos, incluindo informações sensíveis, serão mantidos em sigilo. Qualquer dado pessoal que possa identificar os participantes será tratado de maneira confidencial, garantindo a anonimização dos participantes. Imagens de rostos, caso utilizadas, serão desfocadas utilizando a técnica de borramento e todas as informações que possam revelar sua identidade serão omitidas ou codificadas. Nenhum dado pessoal será compartilhado.

### **4. Liberdade de Participação e Retirada:**

Sua participação neste estudo é voluntária. Você pode, a qualquer momento, retirar seu consentimento sem justificativa e sem prejuízo de qualquer natureza.

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos e procedimentos e estou ciente de que minhas informações serão tratadas de forma confidencial e anônima. Confirmando que minha participação é voluntária e posso desistir a qualquer momento, sem prejuízo. Diante disso, concordo em participar do estudo conforme descrito acima.

Nome:

Data:

Assinatura do(a) Participante:

## APÊNDICE D – ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO

---

Apêndice D1 – Rolos de tecido



Apêndice D2 – Mesa de corte



Apêndice D3 – Processo de enfiesto para o risco



Apêndice D4 – Molde para risco



Apêndice D5 – Costura das peças



Apêndice D6– Máquina travete para acabamento nas peças



Apêndice D7 – Máquina botoneira para acabamento nas peças



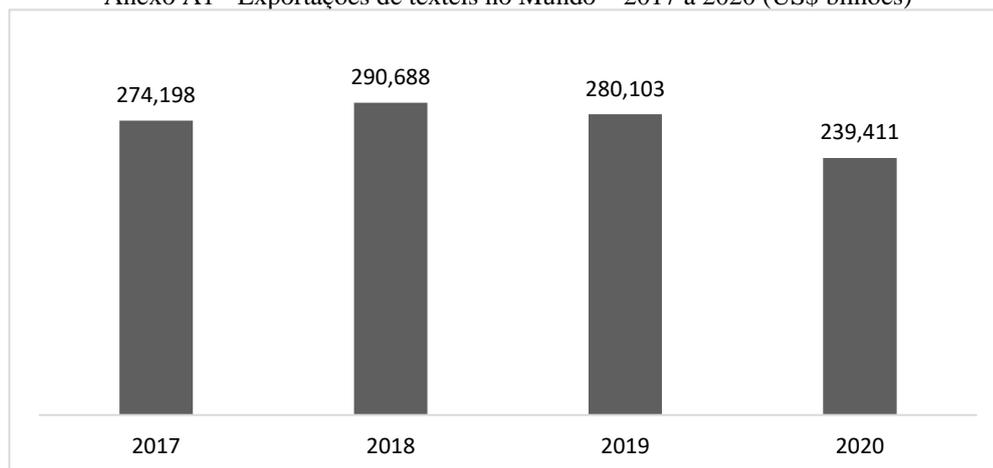
Apêndice D8 – Máquina caseadeira para acabamento nas peças



## ANEXO A – DADOS DEMOGRÁFICOS RELEVANTES

---

Anexo A1 - Exportações de têxteis no Mundo – 2017 a 2020 (US\$ bilhões)



Fonte: Júnior (2021).

Anexo A2 - Maiores produtores mundiais de têxteis – 2018 (US\$ bilhões)

País	US\$ bilhões
China	421,150
Índia	67,244
Estados Unidos	53,523
Japão	36,521
Turquia	32,271
Itália	24,822
Coreia do Sul	18,166
Alemanha	14,346
Vietnã	13,295
<b>Brasil</b>	<b>12,946</b>
Tailândia	9,128
Reino Unido	7,279

Espanha	6,559
França	6,239
África do Sul	4,617
México	4,549
Rússia	4,478
Portugal	4,402
Bélgica	4,279
Irã	4,136

Fonte: Júnior (2021).

Anexo A3 – Evolução do PIB e IDHM nos municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama

<b>Municípios</b>	<b>PIB 1999</b>	<b>PIB 2010</b>	<b>IDHM 2000</b>	<b>IDHM 2010</b>
Caruaru	R\$ 736.887,00	R\$ 3.872.947,00	0,558	0,677
Santa Cruz do Capibaribe	R\$ 114.228,00	R\$ 766.084,00	0,520	0,648
Toritama	R\$ 33.697,00	R\$ 387.474,00	0,481	0,618

Fonte: IBGE (2015).