

# APLICAÇÃO DE EXPERIMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DE VIESES COGNITIVOS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DE PROJETOS PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Lécia de Souza Oliveira<sup>1</sup>; Professor Doutor Paulo Soares Figueiredo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> MSc em Tecnologia e Gestão Industrial; Doutoranda; SENAI CIMATEC; lecia.oliveira@gmail.com

<sup>2</sup> Phd em Administração; Universidade Federal da Bahia; Salvador-BA; paulo\_s\_figueiredo@hotmail.com

## RESUMO

Este trabalho apresenta o planejamento e resultados parciais de um experimento controlado para examinar a eficácia da tomada de decisões de negócios, na gestão de projetos para Desenvolvimento de um Novo Produto (DNP), com o intuito de verificar como o viés de Escalada do Comprometimento se manifesta e é influenciado pela atitude quanto ao risco (devido à clássica aversão ao risco por parte de gestores) e por âncoras (devido a presença do viés de Ancoragem). No experimento, os participantes, gestores inscritos em cursos de especialização em Gestão de Projetos, recebem informações sobre posicionamento no mercado e lucro para avaliar o desempenho do novo produto, ao longo de cada estágio de desenvolvimento. No projeto hipotético, cada estágio, apresentou dados de desempenho atualizados, os quais, à medida que o projeto progredia, declinavam cada vez mais abaixo dos objetivos esperados. Os dados coletados estão sendo catalogados e analisados para consolidação dos primeiros resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Escalada de comprometimento, desenvolvimento de produtos, vieses comportamentais, ancoragem.

## 1. INTRODUÇÃO

Embora a revisão periódica seja uma característica proeminente dos processos de desenvolvimento de novos produtos, questões importantes para os gestores como decisões de continuidade ou término de processos críticos em projetos de desenvolvimento de novos produtos (DNP) arriscados, ainda não foram elucidadas. Estudos anteriores geralmente se concentram nas atividades do DNP, e não nas decisões de revisão. Temos conhecimento limitado de como os gerentes usam informações, avaliam projetos e tomam decisões críticas de encerramento. Nesse contexto, para compreender a tomada de decisão dos gerentes, é importante verificar situações de escalada do comprometimento, isto é, decisões que envolvem a oportunidade de persistir ou desistir de determinada ação, onde o investimento subsequente pode reverter ou agravar as perdas anteriores. E, embora o resultado, sucessos, seja de antemão desconhecido, o tomador de decisão tende a continuar investindo em um curso de ação falho.<sup>1</sup>

Essa característica do viés de escalada do comprometimento está relacionada à definição geral de “risco”: uma opção arriscada é aquela associada a perdas potenciais com a incerteza sobre a significância dessas perdas.<sup>2</sup> A sobreposição conceitual entre escalada e risco aponta para a importância do risco na compreensão da escalada de comprometimento pois os gerentes têm que tomar decisões importantes e difíceis em situações de alto risco potencial. A escolha apresenta um dilema porque, desistir pode levar a uma sequência de perdas, podendo envolver custos materiais e/ou psicológicos e, embora a persistência possa envolver um risco adicional de capital, ela pode ou não trazer um ganho eventual.<sup>3</sup>

Nesse cenário de incertezas, a heurística de ancoragem é um dos fenômenos mais robustos e generalizados no domínio da tomada de decisão. A ancoragem é um viés cognitivo que descreve a tendência humana comum de confiar demais na primeira informação oferecida ao tomar decisões. Pesquisas anteriores mostraram que mesmo uma âncora simples e aparentemente arbitrária é suficiente para desencadear vieses sistemáticos em julgamentos subsequentes. A âncora polariza as informações usadas na avaliação do objeto a ser julgado, ativando seletivamente as informações que são consistentes com a âncora<sup>4</sup>.

Diante dessas considerações, duas hipóteses são propostas:

H1: *“Participantes que receberam âncoras mais altas de valores-base para os projetos irão demonstrar menos vieses de escalada de comprometimento, pois os valores encontrados no experimento serão menores que a âncora”*

H2: *Participantes que forem informados que o projeto é de alto risco irão demonstrar menos vieses de escalada de comprometimento, devido à sua aversão ao risco.*

Este trabalho propõe que projetos duvidosos que deveriam ter sido abandonados durante o desenvolvimento, às vezes, passam pela comercialização apenas para falhar no mercado a custos substancialmente mais altos do que se tivessem sido finalizados previamente. As consequências podem ser desastrosas quando o desenvolvimento e o lançamento custam centenas de milhões de dólares. Como pouco se sabe sobre como os gerentes tomam decisões de continuação ou término de projetos DNP estrategicamente

importantes, será testado empiricamente como o viés de Escalada do Comprometimento se manifesta e é influenciado pela atitude quanto ao risco (devido à clássica aversão ao risco por parte dos gestores – e por âncoras (que potencialmente ativam o viés de Ancoragem)).<sup>5</sup>

## 2. METODOLOGIA

É importante que os gerentes reconheçam quando é hora de encerrar o projeto de DNP porque à medida que um produto progride em direção à comercialização, a relutância de um gerente em encerrar um projeto com falha torna-se cada vez mais cara. Os fatores econômicos geralmente fornecem o ímpeto para o desenvolvimento de um novo produto, mas outros fatores podem emergir e dificultar a tomada de decisão sobre a continuação ou não de um projeto. Simplesmente dar aos gerentes melhores informações, não levará necessariamente às melhores decisões.

Estágios e portões, “*stage-gate*” são uma característica de praticamente todos os processos de DNP usados nas empresas.<sup>6</sup> As etapas são compostas de várias técnicas, comerciais ou financeiras, análises de marketing e atividades necessárias para gerar informações, resolver problemas e transformar ideias em ofertas de produtos. Normalmente, representantes de várias áreas funcionais conduzem suas respectivas atividades simultaneamente em cada estágio. As portas, “*gates*”, são pontos de revisão do projeto onde decisões de continuação ou término são tomadas, priorização de projetos DNP e compromissos críticos de recursos são feitos. Tipicamente, certos indivíduos realizam as atividades do DNP, enquanto uma pessoa ou grupo diferente revisa as informações do projeto e determina se continua investindo no projeto (se ele parecer ter sucesso) ou terminá-lo antes da comercialização (se parecer que tende a falhar). A figura abaixo apresenta o processo “*stage-gate*” utilizado no experimento.

Figure 1– “Stage-Gate” - Processo para Desenvolvimento de Novos Produtos



Os participantes do experimento receberam instruções para agir como gerentes e tomarem decisões sobre um projeto hipotético que contém múltiplos estágios ou etapas, desde a identificação de uma oportunidade até a sua comercialização. Em cada estágio, muitas atividades (incluindo as técnicas, de marketing, e financeiras) são realizadas simultaneamente. Cada estágio é seguido de um ponto de decisão, chamado de “*gate*”, que resulta numa decisão de investimento financeiro. Em cada estágio, é solicitado aos participantes que respondam um conjunto de questões e as opções de respostas são apresentadas em escala likert para verificar o nível de concordância com o cenário proposto. Este questionário e o cenário da pesquisa são derivados do estudo seminal de Schmidt e Calantone (2002),<sup>7</sup> que abordou o efeito do grau de inovação do produto sobre o viés de escalada de comprometimento. Em cada estágio do projeto hipotético de DNP, foram apresentados dados de desempenho atualizados, os quais, à medida que o projeto progredia, declinavam cada vez mais abaixo dos objetivos esperados.

Com o intuito de assegurar que as informações apresentadas seriam efetivamente entendidas, o público escolhido para aplicação do experimento são turmas de cursos de pós-graduação em Gestão de Projetos em Universidades localizadas em Salvador, no Estado da Bahia.

Para elaboração do experimento, foi feita revisão da literatura e, antes da aplicação, foi executada a etapa de pré-teste para revisão e possíveis ajustes. Com isso definiu-se 4 (quatro) modelos de experimento, com instruções, cenário e tarefa semelhantes, porém 2 (dois) modelos relacionados ao comportamento diante do risco, o primeiro induz os participantes a considerar o projeto de alto risco e o segundo, induz a considerá-lo de baixo risco; os demais referem-se à verificação do viés da Ancoragem e em cada um são apresentadas âncoras diferentes sobre valor de investimento do projeto. É importante apontar que, em todas as condições experimentais, as informações sobre o desempenho do projeto, ao longo dos estágios, são exatamente iguais, de modo que qualquer comportamento diferente por parte dos gestores é causado pela manipulação. À medida que o experimento é aplicado, são realizadas a catalogação e análise dos dados obtidos para em seguida executar a consolidação dos resultados

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho ainda está na fase de coleta de dados, portanto serão discutidas apenas as possíveis implicações para a prática gerencial e para a teoria de operações. As possíveis contribuições da tese, caso as hipóteses sejam confirmadas, consistem em ajudar na identificação de políticas ou atitudes que o gestor deve ter para tomar decisões mais isentas e próximas da decisão ótima, já que o risco dos projetos pode mudar suas percepções e decisões de aprovar ou reprovar, e a âncora, potencialmente, pode polarizar as avaliações acerca da decisão a ser tomada. Projetos de baixo risco estariam ligados a uma tendência dos gestores em continuar investindo, mesmo com previsões progressivamente ruins dos retornos financeiros e/ou viabilidade dos projetos. E a presença de uma âncora, como um número de desempenho de um projeto passado, podem levar os gestores a tomarem decisões menos adequadas, tendo fixado na mente aquele valor como um tipo de “benchmark”. Desta forma, o desenvolvimento de ferramentas de auxílio à decisão que possam tornar as percepções dos gestores menos enviesadas ou tendenciosas, levando-os a tomar decisões mais racionais, se torna necessária no ambiente de projetos de DNP.

### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomar decisões melhoradas e antecipadas no processo do DNP pode ajudar a direcionar os recursos para projetos com maiores chances de sucesso, obtendo assim maior vantagem competitiva. Prover aos gerentes as melhores informações não leva necessariamente às melhores decisões. Fatores não relacionados ao desempenho previsto de um novo produto podem influenciar os gerentes a continuar com os projetos de DNP em estágios subsequentes de desenvolvimento, mesmo com a rápida aceleração dos custos.

Os pontos de revisão “gates” são projetados para ajudar os gerentes a controlar o risco, mas a escalada de comprometimento pode se traduzir em projetos DNP com maior probabilidade de continuidade apesar dos sinais de alerta.

Pouco se sabe sobre como os gerentes tomam decisões de continuação ou término de um projeto DNP estrategicamente importantes. Os fatores econômicos geralmente fornecem o ímpeto para o desenvolvimento de produtos, mas outros fatores podem tornar o desenvolvimento mais difícil do que o projeto. Como os custos geralmente aumentam à medida que o DNP progride, é importante encerrar os projetos de DNP antecipadamente.

### 5. REFERÊNCIAS

- <sup>1</sup>WONG, Kin Fai Ellick. **The role of risk in making decisions under escalation situations**. Applied Psychology, v. 54, n. 4, p. 584-607, 2005.
- <sup>2</sup>Sitkin, S.B., & Pablo, A.L. (1992). **Reconceptualizing the determinants of risk-taking behavior**. Academy of Management Review, 17, 9–39.
- <sup>3</sup>Staw, B. (1997). **The escalation of commitment: An update and appraisal**. In Z. Shapira (Ed.), Organization decision making (pp. 191–215). New York: Cambridge University Press
- <sup>4</sup>CHAPMAN, Gretchen B.; JOHNSON, Eric J. **Anchoring, activation, and the construction of values**. Organizational behavior and human decision processes, v. 79, n. 2, p. 115-153, 1999.
- <sup>5</sup>HOSKISSON, Robert E. et al. **Managerial risk taking: A multitheoretical review and future research agenda**. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 137-169, 2017.
- <sup>6</sup>COOPER, Robert G. **Third-generation new product processes**. Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association, v. 11, n. 1, p. 3-14, 1994.
- <sup>7</sup> SCHMIDT, Jeffrey B.; CALANTONE, Roger J. **Escalation of commitment during new product development**. Journal of the academy of marketing science, v. 30, n. 2, p. 103-118, 2002.