

# Redução do Efeito de *Sunk Costs* em Decisões de Investimentos: Uma Análise Moderada pela Reputação dos Gestores, Restrição Financeira e Estratégia Empresarial

## REDUCING THE EFFECT OF SUNK COSTS ON INVESTMENT DECISIONS: ANALYSIS MODERATED BY MANAGERS' REPUTATION, FINANCIAL CONSTRAINT AND BUSINESS STRATEGY

Gilson Rodrigues da Silva<sup>\*1</sup> – [gilson.rodrigues@academico.ufpb.br](mailto:gilson.rodrigues@academico.ufpb.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8482-7288>

Antônio André Cunha Callado<sup>\*2</sup> – [andrecallado@yahoo.com.br](mailto:andrecallado@yahoo.com.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5704-9265>

Renata Paes de Barros Câmara<sup>\*1</sup> – [rpbcamara@gmail.com](mailto:rpbcamara@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6953-9811>

1 - UFPB – Universidade Federal da Paraíba

2 - UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

### Resumo

O estudo teve o objetivo de verificar como o efeito concorde, a preocupação com a reputação e a restrição financeira influenciam os gestores nas decisões estratégicas de investimentos empresariais. Realizou-se uma pesquisa do tipo *survey*, com aplicação de questionários enviados via *e-mail* aos gestores de organizações do setor agrícola, resultando em uma amostra composta por 51 respostas. Os dados foram analisados por meio de testes de correlação de *Spearman*, *Qui-quadrado* e *Kruskal-Wallis* para identificar o efeito do *sunk cost* e associação com os perfis dos respondentes. Os resultados revelam que o efeito concorde impacta a probabilidade de continuidade dos investimentos, indicando uma incipiente mudança rumo ao comportamento racional, motivado pelos perfis dos gestores. A ausência de informações sobre os *sunk costs* aumenta a probabilidade de os gestores permanecerem com os investimentos, contrariando as expectativas do comportamento estratégico prospectivo. Os gestores demonstram uma baixa probabilidade de interromper investimentos mal-sucedidos, pois temem sofrer possíveis efeitos negativos sobre sua reputação. No entanto, mostraram-se propensos a descontinuar projetos com custos perdidos quando há informação sobre restrição financeira. O estudo preenche uma lacuna teórica ao explorar a redução do efeito de *sunk cost* no processo decisório, considerando a influência da reputação dos gestores, restrição financeira e estratégia prospectiva. Os achados contribuem não só para a reflexão sobre a qualificação dos tomadores de decisão, mas também com as discussões sobre *sunk costs* no processo decisório, sobretudo na gestão e estratégia de organizações para a criação de valor e manutenção de níveis de vantagem competitiva no mercado.

**Palavras-chave:** Custos Irrecuperáveis. Reputação. Estratégia Prospectiva. Investimentos.

### Abstract

The study aimed to verify how the concordance effect, concern for reputation and financial constraints influence managers in strategic business investment decisions. A survey-type research was carried out, using questionnaires sent via email to managers of organizations in the agricultural sector, resulting in a sample consisting of 51 responses. The data was analyzed using Spearman, Chi-square and Kruskal-Wallis correlation tests to identify the effect of sunk cost and association with the respondents' profiles. The results reveal that the concordance effect impacts the probability of investment continuity, indicating an incipient change towards rational behavior, motivated by the managers' profiles. The absence of information about sunk costs increases the probability of managers remaining with investments, contrary to expectations of prospective strategic behavior. Managers demonstrate a low probability of interrupting unsuccessful investments, as they fear suffering possible negative effects on their reputation. However, they were prone to discontinuing projects with lost costs when there is information about financial constraints. The study fills a theoretical gap by exploring the reduction of the sunk cost effect in the decision-making process, considering the influence of managers' reputation, financial constraints and prospective strategy. The findings contribute not only to reflection on the qualifications of decision makers, but also corroborate discussions about sunk costs in the decision-making process, especially in the management and strategy of organizations to create value and maintain levels of competitive advantage. in the market.

**Keywords:** Sunk Costs. Reputation. Prospective Strategy. Investments.

**Recebimento:** 09/02/2023 | **Aprovação:** 03/01/2024

**Editor responsável aprovação:** Dra. Luciana Klein

**Editor responsável edição:** Dra. Luciana Klein

**Avaliado pelo sistema:** *Double Blind Review*

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v16i1.89727>

## 1 Introdução

As organizações têm enfrentado mudanças constantes nas estratégias de negócios, avanços tecnológicos, tamanho, níveis de governança e reorganização de processos, impulsionadas pelas exigências dos *stakeholders*, tanto no ambiente interno quanto externo (Chandler, 1962; Woodward, 1965; Jensen & Meckling, 1976; Anthony & Govindarajan, 2006). Diante desse cenário dinâmico, as organizações têm intensificado a busca por artefatos de gestão que proporcionem informações capazes de sustentar o processo decisório dos gestores, permitindo-lhes manter-se competitivas (Negrini, Riedl & Wibrál 2022).

Nesse sentido, a contabilidade gerencial tem se moldado para atender às entidades fornecendo ferramentas de gerenciamento que corroborem para que seus objetivos sejam alcançados (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young, 2015). No contexto de decisões estratégicas, fornece informações e mecanismos para analisar custos relevantes para o futuro e os benefícios esperados diante de alternativas de investimentos (Jain & Gangopadhyay, 2020).

Notadamente, a eficácia da gestão e estratégia precede não só de métricas de medidas de desempenho, mas também de tomada de decisão racional na avaliação de investimentos e desinvestimentos (Lieberman, 2022). Ademais, o processo de tomada de decisão racional envolve desconsiderar custos irrelevantes ou perdidos nas decisões futuras de alocação de recursos.

Os custos irrelevantes incorridos e que não podem ser recuperados têm sido um fator restritivo ao desempenho organizacional, especialmente em relação à resistência à mudança e à adoção de estratégias flexíveis e ajustáveis, impactando a vantagem competitiva no mercado (Miles & Snow, 1978). O *sunk cost* refere-se à tendência de continuar um empreendimento uma vez feito um investimento, mesmo que não seja o ideal (Arkes & Blumer 1985). Os *sunk costs* ou custos perdidos podem influenciar os gestores a manterem uma estratégia, devido aos investimentos realizados, tanto financeiros quanto não financeiros, como tempo, horas de trabalho e demais recursos, mesmo que seja improvável obter retorno no futuro (Arkes & Blumer, 1985; Shi, Liu & Kim, 2023).

Embora os indivíduos se comportem de formas distintas diante de adversidades, encarando incertezas como oportunidades de crescimento ou ameaça ao desempenho organizacional (Minello & Scherer, 2014). Este comportamento gerencial pode ser explicado pela busca de maximizar ganhos e reduzir eventuais perdas (Kahneman & Tversky, 1979), motivando os gestores a relutarem em mudar algumas estratégias e insistirem em investir mais recursos na tentativa de recuperar o montante investido, por receio de possíveis efeitos negativos sobre sua avaliação, principalmente, na gestão de topo em estruturas hierárquicas verticais (Anthony & Govindarajan, 2006; Petrova & Zarudnev, 2013).

Os custos perdidos não mudam, independente da ação escolhida pelos gerentes, mas ao considerá-los em suas decisões, podem afetar sua reputação, restrição financeira e a implementação de estratégias prospectivas (Shi, Liu & Kim, 2023). No que diz respeito à reputação, os gestores que ignoram lógicas econômicas e instrumentos gerenciais estratégicos orientados ao futuro em suas decisões, torna-se inertes a questionamentos sobre suas habilidades e competências, impactando negativamente sua imagem perante investidores e outras partes interessadas (Mcafee, Mialon & Mialon, 2010; Altoé et al., 2013; Meireles, Azevedo, Schwarz & Gomes, 2019). Além disso, a flexibilidade e capacidade de adaptação dos gestores são cruciais para que mantenham a legitimidade individual, deixando de lado os custos perdidos e decisões subótimas.

Adicionalmente, em ambientes de restrição de recursos, torna-se essencial otimizar a utilização dos recursos disponíveis. Portanto, ignorar os *sunk costs* pode ser uma decisão eficaz para alocação financeira eficiente e manter o alinhamento da estratégia com os objetivos empresariais (Mcafee, Mialon & Mialon, 2010; Cutrim & Callado, 2020). Por outro lado, a restrição financeira exige a priorização de investimentos, sendo um mecanismo de controle e redução do impacto dos custos perdidos no processo decisório (Negrini, Riedl & Wibrál 2022).

Inversamente aos preceitos dos *sunk costs*, que consideram uma arquitetura de decisão estática, a estratégia prospectiva é fomentada pela flexibilidade e avaliação constante de planos, metas, medidas de desempenho e sistemas de incentivos (Miles & Snow, 1978). Assim, tem o foco na mudança e adaptação a oportunidades de inovações e desafios, visando potencializar o desempenho corporativo.

Neste sentido, consideramos que os *sunk costs* integram o posicionamento estratégico organizacional, indicando até que ponto podem influenciar as estratégias no processo de tomada de decisões estruturais e de execução. Notoriamente, é relevante reduzi-los em busca de competitividade e vantagem competitiva (Porter, 2004). Dessa forma, os *sunk costs* podem impactar nas decisões das empresas, mediante a posição estratégica adotada: prospectiva, analítica, defensiva e reativa (Miles & Snow, 1978).

Registram-se estudos sobre o efeito *sunk cost* em decisões de investimentos (Murcia & Borba, 2006; Miranda, Silva, Anjos & Wink, 2011; Duxbury, 2012; Altoé et al., 2013; Casali & Marion Filho, 2013; Meireles et al., 2019), progresso do investimento (Karevold & Teigen, 2010), insistência irracional e alocação de recursos (Silva & Domingos, 2010), preocupações com a reputação ou restrições financeiras, tempo e conteúdo informacional (Mcafee, Mialon & Mialon, 2010; Cutrim & Callado, 2020).

Além disso, há estudos sobre a relação dos custos perdidos com decisões de exportação de produtos (Yi & Wang, 2012), depreciação e dinâmica da indústria (Gschwandtner, & Lambson, 2012), efeito *House Money* e aversão ao arrependimento (Rodrigues, Freire & Silva, 2016), comprometimento afetivo (Emich & Pyone, 2018), desempenho (Chen, Chen, Chung, Cheng & Wu, 2020), ganhos, lucros e sua participação de mercado (Jain & Gangopadhyay, 2020), capacidade cognitiva (Ronayne, Sgroi & Tuckwell, 2021), concentração de empresas (Lieberman, 2022), e *status* socioeconômico (Jhang, Lee, Park, Lee, & Kim, 2022).

Portanto, observa-se nos estudos acima que a relação dos custos perdidos com a tomada de decisões de investimentos em ambientes orientados à estratégia prospectiva não foi explorada. Esta pesquisa preenche essa lacuna ao buscar explicar o comportamento dos gestores sob a ótica da teoria da decisão normativa de Hansson, (1994), a qual analisa e determina como indivíduos tomam decisões, considerando variáveis moderadoras como a reputação dos gerentes, restrição financeira e estratégia empresarial prospectiva (Miles & Snow, 1978). Além disso, busca captar, de forma suplementar, eventuais influências de perfis demográficos na redução do efeito dos *sunk costs* sobre o processo de tomada de decisão.

O argumento em relação aos custos perdidos nem sempre é falacioso e, em muitos casos, pode ser visto como uma estratégia de pré-comprometimento (Walton, 2002). Neste sentido, o presente artigo aborda a seguinte problemática de pesquisa: **Como o efeito concorde (*sunk cost*), a preocupação com a reputação e a restrição financeira influenciam os gestores nas decisões estratégicas de investimentos empresariais?** Destarte problema, o estudo tem o objetivo de verificar como o efeito concorde, a preocupação com a reputação e a restrição financeira influenciam os gestores nas decisões estratégicas prospectivas de investimentos empresariais.

O presente artigo apresenta como contribuição teórica a disseminação na literatura de estudos sobre o efeito dos *sunk costs* nas decisões das organizações, considerando a estratégia prospectiva, restrição financeira e reputação dos gestores. Empiricamente, contribui com a desmistificação da falácia de *sunk costs* e aversão a perdas no cenário empresarial do Brasil, sobretudo, na compreensão de fatores que podem afetar o processo decisório de gestores e investidores, previamente orientado por teorias econômicas normativas da decisão. Socialmente, corrobora com a reflexão sobre qualificação, desenvolvimento de habilidades e competências dos gestores, impactando diretamente no desempenho corporativo.

O artigo apresenta além desta introdução, na seção 2, o referencial teórico sobre os custos perdidos e sua relação com as decisões estratégicas nas organizações, seção 3, os procedimentos metodológicos, seção 4, apresentação e discussão dos resultados e na seção 5, as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 *Sunk cost*, reputação dos gestores, restrição financeira e o processo decisório

O contexto organizacional e o ambiente dinâmico exigem tomadores decisões racionais. A escolha racional é considerada como uma abordagem multidisciplinar que possui ênfase em decisões econômicas, sendo amplamente utilizada por diversas áreas do conhecimento, sobretudo em ciências sociais para compreender o comportamento humano ao tomar decisões (Cutrim & Callado, 2020). A premissa da racionalidade está fundamentada na maximização da utilidade esperada decorrente da decisão, ou seja, quando o indivíduo identificar um problema, analisa os critérios e as consequências de adotar determinadas ações entre as alternativas disponíveis (Paraboni et al., 2019). Seguindo a perspectiva de Simon (1957), a racionalidade possui o viés de limitação da condição humana, que buscam soluções simples e desconsideram a complexidade do problema.

Neste sentido, os valores desembolsados em períodos anteriores que são irrecuperáveis, não devem ser considerados no processo de tomada de decisão, pois a utilidade esperada advém da relação custo *versus* benefício de investimentos futuros (Bernoulli, 1954). Sob a ótica racional, os *sunk costs* deveriam ser irrelevantes para o processo decisório, uma vez que, é centrado nos benefícios futuros associados às escolhas atuais (Paraboni et al., 2019).

Os *sunk costs* estão associados a investimentos realizados em empreendimentos que não são possíveis de serem recuperados, além disso, a organização reluta em abandoná-los, pois envolveu uma quantidade de recursos financeiros, esforços e tempo (Arkes & Blumer, 1985). Rodrigues, Freire e Silva (2016), acreditam que os custos perdidos podem influenciar o indivíduo a manter uma ação, mesmo sabendo que não conseguirá atingir os objetivos estabelecidos na definição das estratégias, devido à aversão à perda do montante gasto e ao receio de sofrer impactos negativos em sua reputação.

No entanto, os *sunk costs* não devem ser considerados nas decisões atuais, uma vez que afetam o desempenho empresarial no curto e longo prazo (Chen et al., 2020). Além disso, o controle dos custos perdidos pode ser uma ferramenta eficaz para o controle financeiro, a maximização dos lucros e o aumento do valor de mercado (Jain & Gangopadhyay, 2020).

Ademais, as informações disponibilizadas sobre os *sunk costs* e recursos financeiros destinados a investimentos, vinculados aos benefícios esperados, podem influenciar o processo decisório dos indivíduos, sobretudo, quando se trata de mudança estratégica e continuidade operacional da organização, detendo uma relação de materialidade na decisão (Jhang et al., 2022; Lieberman, 2022; Shi, Liu & Kim, 2023). Aliado à materialidade dos valores e ao impacto na decisão, adiciona-se a estrutura organizacional que permite ao gestor poder decisório em uma escala hierárquica elevada (McAfee, Mialon & Mialon, 2010).

A literatura tem evidenciado os antecedentes do processo decisório racional diante dos *sunk costs*, incluindo informações disponibilizadas, preocupações com a reputação, restrições financeiras ou de tempo (McAfee, Mialon & Mialon, 2010), metas de desempenho financeiro e econômico (Jain & Gangopadhyay, 2020), e *status* socioeconômico (Jhang et al., 2022). Aspectos cognitivos também têm sido apontados como variáveis que explicam o comportamento dos gestores diante de decisões em que os custos perdidos estão presentes (Ronayne, Sgroi & Tuckwell, 2021).

Este estudo centra-se na reputação dos gestores, restrição financeira e estratégia prospectiva, e sua associação com os custos perdidos. A reputação dos gestores está associada ao *status* perante a organização e sociedade e isso, tem sido tratado como um determinante do uso dos custos perdidos na tomada de decisão (McAfee, Mialon & Mialon, 2010). Uma vez que os indivíduos relutam em abandonar investimentos mesmo

sabendo que terá perdas no valor investido, evidenciando o quanto ignoram a racionalidade de reconhecer que realizou escolhas equivocadas, temendo perder credibilidade diante da organização (Jhang et al., 2022).

As restrições financeiras limitam a capacidade de dispêndios das organizações e indivíduos, levando-os a manter projetos que podem não representar a melhor alternativa entre as opções disponíveis. Além disso, os esforços e limitações de tempo impulsionam os gestores a não descartarem investimentos irrecuperáveis, uma vez que, todos os elementos da tomada de decisão no ambiente organizacional são concorrentes, exigindo decisões e comportamentos racionais (McAfee, Mialon & Mialon, 2010; Jhang et al., 2022; Shi, Liu & Kim, 2023).

Essas variáveis têm implicações relevantes sobre a falácia dos *sunk costs*, já que não é necessariamente evidente que pessoas façam escolhas racionais, além disso, em algumas situações, ignorar os custos perdidos pode não ser racional (Murcia & Borba, 2006; Altoé et al., 2013). Estudos evidenciam a influência dos *sunk costs* no processo decisório (Murcia & Borba, 2006; Karevold & Teigen, 2010; Silva & Domingos, 2010). McAfee, Mialo e Mialon (2010) mostram que as pessoas condicionam o comportamento aos custos perdidos à preocupação com a reputação ou restrições financeiras, tempo e conteúdo informacional. Miranda et al., (2011) indicam que os indivíduos com conhecimentos técnicos em ciências contábeis têm maior propensão a tomar melhores decisões de investimentos, quando existe a presença de *sunk costs*.

Duxbury (2012) denota, em seu experimento, que não há probabilidade de novos investimentos, quando existem custos perdidos. Altoé et al., (2013) confirmaram o efeito *sunk cost* em relação a continuidade do projeto, mas não encontraram associação com a qualificação acadêmica. Casali e Marion Filho (2013) lançam luz sobre a existência de custos perdidos relacionados a investimentos em equipamentos e construções, os quais restringem decisões de mudanças estratégicas. Rodrigues, Freire e Silva (2016) denotam que o grau de satisfação de empreendedores com o desempenho empresarial e a motivação para novos negócios tem relação com a ocorrência de custos perdidos, efeito *House Money* e aversão ao arrependimento.

Meiros et al. (2019) mostram que indivíduos de áreas de formação diferentes reagem de modo distinto à presença de custos perdidos. Cutrim e Callado (2020) ressaltam que outro efeito dos custos afundados tem relação com efeito concorde, que consiste em prosseguir um projeto de investimento, pois já havia desembolsado um valor elevado de recursos financeiros, sendo sua continuidade uma expectativa de obter algum retorno.

Em uma relação inversamente proporcional, surge o efeito pró-rata, em que quanto maior os custos perdidos, torna-se improvável que os tomadores de decisão persistam no investimento. Para Cutrim e Callado (2020), no efeito pró-rata, o custo possui relevância na decisão, sendo que os custos de início dos projetos são somados aos custos de conclusão. Assim, nota-se que é relevante analisar o contexto e as informações disponíveis ao processo decisório.

Chen et al. (2020) evidenciam o impacto dos custos perdidos no desempenho organizacional. Jain e Gangopadhyay (2020) demonstraram que os *sunk costs*, quando identificados, podem potencializar ganhos, lucros e o valor de mercado da empresa. Além disso, pode ser relacionado à conglomerado de empresas (Lieberman, 2022), e impactar na posição socioeconômica (Jhang, Lee, Park, Lee, & Kim, 2022).

## 2.2 *Sunk costs* e as estratégias empresariais

A integração dos custos perdidos na estratégia das organizações tem sido, cada vez mais, necessária para que as empresas possam buscar vantagem competitiva (Porter, 2004; Shi, Liu & Kim, 2023). A estratégia é entendida como a adoção de mecanismos (planos, metas e políticas) necessários para o alcance dos objetivos de curto e longo prazo (Chandler, 1962).

Os *sunk costs* podem ser ocasionados por operações internas e externas na cadeia produtiva da organização, podendo influenciar a estratégia corporativa na otimização do processo decisório ao projetar benefícios futuros, ao invés de concentrar esforços em dados passados (Parayre, 1995). Além disso, fornecem

informações que suportam a descontinuidade de investimentos sem sucesso e analisam os custos incrementais adicionados (Petrova & Zarudnev, 2013). Adicionalmente, fomentam a flexibilidade de planos ou metas inalcançáveis e aprendizado organizacional através de experiências passadas (Ferrer, Abella-Garcés & Maza, 2019).

Portanto, ao considerar os custos perdidos nas estratégias empresariais, os gestores possibilitam que as decisões tenham enfoque voltado para o futuro e se fundamentem em análises racionais de custo-benefício, principalmente no longo prazo (Dagnino, Picone & Ferrigno, 2021). Por outro lado, o efeito de custo perdido constitui uma forma de manipulação de preferências estratégicas, na qual uma estratégia assertiva pode proporcionar vantagem competitiva (Parayre, 1995).

A posição competitiva das empresas é influenciada por cinco forças principais: barreiras à entrada, poder dos fornecedores, poder dos clientes, ameaça de substitutos e intensidade da competição interna (Dagnino, Picone & Ferrigno, 2021). Neste contexto, Miles e Snow (1978), apresentam a estratégia como uma variável dinâmica relacionada a estrutura organizacional, ambiente competitivo e formas de decisão (Alnoor, Khaw, Al-Abrow & Alharbi, 2022).

Miles e Snow (1978) reconhecem que a organização estar inserida em um conjunto de relações e esses fatores podem influenciar suas decisões, sobretudo na construção de um ambiente específico para organização. A organização pode assumir um comportamento estratégico prospectador, analítico, defensivo e reativo (Miles & Snow, 1978). A estratégia prospectiva envolve a inovação, assunção de riscos calculados, a procura por novas possibilidades e a expansão dos negócios (Alnoor et al., 2022). Ademais, apresenta características de controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias, buscando oportunidades e inovações (Behling & Lenzi, 2019).

A estratégia defensiva, por sua vez, se apresenta de forma conservadora em relação ao desenvolvimento de produtos e mercados, com o objetivo de manter um posicionamento seguro e estável no seu domínio produto-mercado (Ferrer, Abella-Garcés & Maza, 2019). Busca ser melhor no que sabe fazer do que o concorrente, tendo como risco mudanças para a qual suas tecnologias não estejam adaptadas (Alnoor et al., 2022). A estratégia analítica pode ser entendida como um meio-termo entre os prospectores e os defensores, minimizando riscos enquanto explora novos produtos e mercados, bem como procura manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades centrais (Alnoor et al., 2022).

Por fim, a estratégia reativa reage para responder aos riscos e possibilidades ambientais, desenvolvendo novos produtos ou mercados, apenas quando ameaçados por outros competidores, focalizando-se em evitar perdas (Miles & Snow, 1978; Behling & Lenzi, 2019; Ferrer et al., 2019). As estratégias apresentadas por Miles e Snow (1978) proporcionaram diversos benefícios às organizações, no entanto, diante de novos desafios, como crises financeiras e de saúde, como a pandemia do Covid-19, evidenciaram ineficácia estratégica devido à má implementação e falhas no controle estratégico (Alnoor et al., 2022). Portanto, a relação da estratégia com os custos perdidos podem ser cruciais para o sucesso organizacional, quando implementados e monitorados de forma adequada.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa classifica-se, em relação aos objetivos, como descritiva. Quanto aos procedimentos, foi conduzida uma pesquisa do tipo levantamento ou *survey*, com auxílio de questionário estruturado. Em relação à abordagem problemática, possui caráter quantitativo, devido a utilização de métodos de quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento de dados, com a adoção de técnicas estatísticas.

O universo da pesquisa foi composto por 96 empresas cadastradas na Federação de Indústria do Estado da Paraíba (FIEP/PB), do setor agrícola, agroindústrias. A escolha desse setor se deu pela sua representatividade na economia nacional, aliada a busca contínua de inovações estratégicas e competitividade

agressiva. A amostra da pesquisa tem característica não probabilística, selecionada por conveniência, e consistiu no acesso a 51 respostas de gestores financeiros.

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário adaptado de Silva, Souza e Domingos (2008). O questionário foi composto por dois blocos, sendo o primeiro contendo quatro cenários. Esses cenários colocaram o respondente na condição de gerente de uma organização, que tem um posicionamento estratégico prospectivo (Miles & Snow, 1978) na condução de investimentos, abordando situações com a presença do efeito concorde (*sunk costs*), sem a presença de custos perdidos, com restrição financeira, e a preocupação com a reputação. Após a descrição dos cenários, o respondente indicou a probabilidade de manter e investir o montante necessário, por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1 - Improvável, 2 - Pouco provável, 3 - Provável que continuasse, 4 - Muito provável, 5 – Continuará com certeza).

Cenário 1, com a presença do *sunk cost*: “Suponha que você seja o gestor de investimentos de uma empresa X que investiu 9 milhões em um projeto para construção de um veículo movido a óleo de mamona, e que falta 1 milhão para concretizá-lo. Neste ponto, outra empresa inicia a propaganda de um veículo moderno movido a óleo de mamona e que é muito mais econômico e veloz do que o da sua empresa”. Indique a probabilidade de você investir o restante necessário para finalizar o projeto da sua empresa, utilizando a Escala *Likert* de 1 a 5.

Cenário 2, sem a presença do *sunk cost*: “Suponha que você seja o gerente de investimentos de uma empresa X, que investiu em um projeto para construção de um veículo movido a óleo de mamona, e que falta 1 milhão para concretizá-lo. Neste ponto, outra empresa (concorrente) inicia a propaganda de um veículo moderno movido a óleo de mamona, e que é muito mais econômico e veloz do que o da sua empresa”. Indique a probabilidade de você investir o restante necessário para finalizar o projeto da sua empresa, utilizando a Escala *Likert* de 1 a 5.

Cenário 3, a preocupação com a reputação: “Suponha que você, na condição de gerente de investimentos da XSA, está executando um investimento em uma nova sede, mais espaçosa e confortável para os clientes, devido ao aumento na demanda da empresa, com investimento previsto de R\$ 30 milhões. Um ano após a mudança, a empresa passa por dificuldades devido ao aumento da concorrência e precisa retornar ao antigo local”. Indique a probabilidade de você desistir do investimento e retornar ao local antigo, sabendo que a empresa adota uma estratégia prospectiva e que isso pode afetar sua imagem na entidade, através da Escala *Likert* de 1 a 5.

Cenário 4, com a variável restrição financeira: “Suponha que você, na condição de gerente de investimentos da XSA, está conduzindo um investimento inicial de R\$ 50 milhões, onde R\$ 40 milhões foi investido e o produto estava em fase final de conclusão. Informamos que uma grande rede nacional (concorrente) se instalou na cidade com produtos mais econômicos e eficientes, diminuindo sua expectativa de lucro com o produto”. Indique a probabilidade de você desistir do investimento devido a restrição financeira, sabendo que a empresa adota uma estratégia prospectiva diante dos concorrentes, através da Escala *Likert* de 1 a 5.

O segundo bloco foi constituído por assertivas demográficas (sexo, idade, grau de instrução, tempo de experiência) referentes ao respondente. O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado através do *google forms* e enviado via *e-mail* aos participantes, durante o mês de novembro, dezembro de 2021 e janeiro de 2022. O questionário foi submetido a um pré-teste com três gestores da área de finanças, que não fizeram parte da amostra, com o intuito de verificar a objetividade e clareza. Foram adotadas as considerações apresentadas durante o pré-teste.

Os dados foram tratados por meio da utilização de teste não paramétrico, assim como o teste de normalidade da amostra. Em seguida, foi realizado o teste de correlação de *Spearman* entre as variáveis, considerando a presença ou ausência dos custos perdidos, juntamente com a reputação do gestor e a restrição financeira. Além disso, conduziu-se um teste de *qui-quadrado* para avaliar a existência de associação entre os perfis dos gestores e a decisão sobre a (des)continuidade de investimentos, mesmo com baixa probabilidade

de sucesso. Adicionalmente, realizou-se o teste de *Kruskal-Wallis* para identificar a existência de diferenças significativas entre o grau de instrução, idade e experiência profissional e a decisão sobre os investimentos.

#### 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados relativos ao perfil dos respondentes da pesquisa, bem como a relação entre o efeito concorde (*sunk cost*), e a preocupação com a reputação e a restrição financeira na decisão estratégica de gestores sobre investimentos.

##### 4.1 Respondentes

Na Tabela 1, são apresentadas informações sobre os perfis dos respondentes, correspondendo a 53 questionários respondidos, dentre os quais dois (2) ficaram incompletos, logo, foram excluídos da amostra da pesquisa. Sendo assim, a amostra da pesquisa contemplou 51 respondentes (gerentes).

Os dados descritivos da amostra, especialmente em relação ao grau de instrução, idade e tempo de experiência profissional podem ser compreendidos como atributos pessoais que influenciam a racionalidade econômica do indivíduo. Uma vez que indivíduos mais instruídos e experientes tendem a optar pela decisão de descontinuar um investimento, quando há informações disponíveis sobre os custos perdido (Miranda et al., 2011).

**Tabela 1**  
*Perfil dos respondentes.*

<u>Variáveis</u>	<u>N</u>	<u>%</u>
<b>Gênero (n = 51)</b>		
Feminino	19	37,3
Masculino	32	62,7
<b>Grau de Instrução (n = 51)</b>		
Médio	7	13,7
Superior	32	62,7
Especialista / MBA	11	21,6
Mestrado	1	2
<b>Idade (n = 51)</b>		
Até 25 anos	12	23,5
26 a 34 anos	21	41,2
35 a 44 anos	18	35,3
<b>Tempo de Experiência (n = 51)</b>		
0 a 5 anos	20	39,2
6 a 10 anos	13	25,5
11 a 15 anos	12	23,5
16 a 20 anos	6	11,8

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Entretanto, existem controvérsias a respeito da influência da qualificação profissional na redução do efeito dos custos perdidos no processo decisório dos gestores. Murcia e Borba (2006) não observaram a influência da disponibilização de informações e qualificação de estudantes em períodos distintos para desconsiderar o *sunk cost* na tomada de decisão. McAfee, Mialo e Mialon (2010) mostram que as pessoas condicionam o comportamento aos custos perdidos ao conteúdo informacional. Miranda et al., (2011) afirmam



que indivíduos com grau instrução mais elevados, especialmente na área de negócios, têm maiores probabilidades de tomar decisões assertivas diante dos *sunk costs*. Meireles et al. (2019) aduzem que depende do contexto para que o sunk cost não tenha efeito no processo decisório.

#### 4.2 Efeito concorde e preocupação com a reputação em decisões estratégicas de gestores.

Esta seção apresenta os resultados das decisões dos gestores em relação aos investimentos evidenciados nos cenários da pesquisa. No cenário 1 (Q1), aos participantes foi disponibilizado uma situação simulada do efeito concorde, em que o indivíduo tende a perpetuar investimentos, mesmo sabendo que não obterá sucesso. Esse comportamento irracional pode ser compreendido pela existência de custos irrecuperáveis e a aversão a perdas de valores já investidos (Rodrigues, Freire & Silva, 2016).

**Tabela 2**

*Análise descritiva das decisões estratégicas dos gestores sobre os investimentos.*

Questões	Média	Desvio Padrão	Escala Likert				
			1	2	3	4	5
Q1 – Efeito concorde	3,08	1,41	10	9	8	15	9
Q2 – Sem efeito concorde	3,20	1,39	6	13	10	9	13
Q3 – Reputação	2,92	1,59	14	10	6	8	13
Q4 – Restrição financeira	3,06	1,46	11	9	7	14	10

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Assim, a Q1 na Tabela 2 indica a probabilidade de gestores decidirem pela continuidade de investimentos, tendo a informação de uma quantia investida no passado e que os benefícios futuros são incertos. A média de respostas de 3,08 denota que o comportamento irracional pode ser motivado pela presença de *sunk costs*, sobretudo pela relutância em reconhecer os custos perdidos, além de continuarem desembolsando recursos para mais investimentos.

A disponibilização de informações sobre os custos perdidos e o valor do novo investimento atrelado aos benefícios podem influenciar o processo decisório dos indivíduos, especialmente quando se trata de mudança estratégica e continuidade operacional da organização (McAfee, Mialon & Mialon, 2010; Jain & Gangopadhyay, 2020; Lieberman, 2022).

No cenário 2 (Q2), foi disponibilizada informação da necessidade de uma determinada quantia em investimento, considerando a estratégia prospectiva da organização, sem a presença de custos perdidos. A média de respostas (3,20) indica que os gestores apresentaram uma maior propensão em continuar investindo nos projetos. Nota-se que, sem a presença do *sunk costs*, a decisão de continuar com determinados investimentos são mais prováveis do que quando os custos perdidos estão presentes.

Seguindo os pressupostos do comportamento racional, existindo custos perdidos ou não, espera-se que os indivíduos formem suas decisões com ênfase nas expectativas futuras, optando por não investir em projetos nos quais não há possibilidade de sucesso, independente de investimentos passados (Miranda et al., 2011; Duxbury, 2012). Estes achados estão em linha com os resultados do estudo realizado por Altoé et al., (2013).

O cenário 3 (Q3) evidencia uma situação na qual o gestor deve avaliar a probabilidade de desistir de um determinado investimento, com o intuito de verificar a preocupação com a sua reputação. A média de 2,92 indica que os gestores relutam em desistir de investimentos, temendo um efeito negativo sobre sua reputação na empresa. Com isso, adotam comportamentos irracionais diante de custos perdidos em investimentos sem sucesso.

Os gestores que buscam legitimidade individual perante a organização, podem ser mais propensos a considerar os custos perdidos e hesitar em realizar desinvestimentos, após tomarem conhecimento do insucesso do empreendimento (McAfee, Mialon & Mialon, 2010; Cutrim & Callado, 2020). Rodrigues, Freire e

Silva, (2016) corroboram com esse achado, afirmando que os custos perdidos podem influenciar o indivíduo a manter uma ação, mesmo quando não é possível atingir os objetivos estratégicos, motivado pela aversão à perda e pelo impacto negativo em sua reputação.

Em relação ao cenário 4, que apresentou uma situação de restrição financeira, os resultados indicam que os respondentes, com média de 3,06, podem desistir de investimentos devido à existência de restrição financeira, optando por projetos alternativos, mas com probabilidade de gerar benefícios futuros. Essa percepção alinha-se com o comportamento racional, que visa à maximização dos recursos. Esses resultados denotam que a restrição financeira é uma variável limitante para o efeito dos custos perdidos no processo decisório (McAfee, Mialon & Mialon, 2010).

Os gestores podem estar propensos a investir em situações onde não há opção, especialmente quando há restrição financeira (Cutrim & Callado, 2020). Assim, a relação entre os custos perdidos e a restrição financeira pode ser determinante no desempenho organizacional, principalmente o financeiro (Jain & Gangopadhyay, 2020). Esses achados tem implicações na relevância da disponibilidade financeira no processo decisório dos gestores, que influenciam o êxito nas estratégias corporativas (Lieberman, 2022; Jhang et al., 2022).

Por conseguinte, foi identificada a correlação entre os fatores dos custos perdidos que afetam a decisão de investimentos.

**Tabela 3**

*Correlação entre as variáveis do sunk costs.*

Correlação Spearman	Sig	Sunk Costs			
		Q1	Q2	Q3	Q4
Q1 – Efeito concorde	Z	1,000			
Q2 – Sem o efeito concorde	Z	0,239 (0,091)	1,000		
Q3 – Reputação do gestor	Z	-0,213 (0,134)	0,024 (0,868)	1,000	
Q4 – Restrição financeira	Z	0,022 (0,877)	0,133 (0,351)	0,126 (0,379)	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O teste de correlação *Spearman*, conforme apresentado na Tabela 3, evidencia uma correlação positiva entre as variáveis do efeito concorde, sem a informação de custos perdidos e restrição financeira, mas sem significância estatística. Em relação à preocupação com a reputação, apresenta uma correlação negativa com o efeito concorde, sem diferenças estatisticamente significativas. Deste modo, os indivíduos podem relutar em continuar investimentos, quando temem algum efeito sobre sua reputação.

O aumento do efeito concorde pode impactar negativamente na reputação dos gestores, devido ao ambiente empresarial orientado à estratégia prospectiva (McAfee, Mialon & Mialon, 2010; Rodrigues, Freire & Silva, 2016; Cutrim & Callado, 2020). Portanto, esse achado suscita uma reflexão sobre a postura dos gestores diante de estratégias proativas, que exigem inovação, criatividade e gestão de riscos na busca pela expansão dos negócios (Alnoor et al., 2022).

Adicionalmente, foi realizada uma análise suplementar dos perfis, com a finalidade de verificar se existem diferenças entre as médias dos respondentes quanto à decisão de manter um investimento mesmo sabendo que não será possível obter sucesso. O teste de *Mann-Whitney* foi realizado para verificar diferenças de médias entre o gênero dos respondentes, não há diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos cenários.

Para analisar a idade, tempo de experiência e escolaridade foi usado o teste *Kruskal-Wallis*. Assim a idade e a escolaridade não apresentaram diferenças significativas entre as médias de respostas, entretanto, o

tempo de experiência profissional indicou a existência de diferenças estatisticamente significativas ( $P=0,021$ ), nas respostas do cenário onde não há indicação dos *sunk costs*.

A associação entre os perfis e a propensão de manter investimentos, tendo informações sobre os custos perdidos foi verificada pela aplicação do teste Qui-quadrado ( $X^2$ ). O tempo de experiência profissional ( $P=0,052$ ) e o grau de escolaridade ( $P=0,000$ ) apresentaram associação com as decisões de investimentos quando existe a presença de informações sobre os custos perdidos.

Este achado não está em linha com os resultados encontrados por Altoé et al., (2013), que investigou decisões de alunos e egressos de um programa de pós-graduação *stricto sensu* sobre a (des) continuidade de um projeto de investimento, obtendo informações da existência de custos perdidos, sendo confirmado o efeito *sunk cost* em relação à continuidade do projeto, mas não existiu associação com o estágio de formação acadêmica.

Portanto, os resultados evidenciam que a presença dos custos perdidos e preocupação com a reputação afetam a decisão dos gestores em manter, desistir ou investir mais recursos em projetos com probabilidades remotas de sucesso. Este achado foi corroborado pela associação, com significância estatística, com o nível de instrução e experiência profissional dos respondentes.

Ademais, a reputação constitui um *trade-off* entre a decisão racional em refutar os investimentos sem viabilidade futura para maximizar os resultados da organização e o anseio de reconhecer perdas decorrentes de decisões anteriores. Deste modo, indivíduos com mais tempo na organização podem estar mais propensos a reconhecer perdas e adotar um comportamento racional em detrimento de colaboradores com menos tempo de empresa, pois temem retaliação pela perda gerada. Kwak e Moon (2010) corroboram com esse achado, ao identificar que investidores inexperientes podem estar suscetíveis aos efeitos dos custos perdidos.

Assim, os gestores, na tentativa de maximizar seus ganhos e minimizar perdas, podem relutar em descontinuar investimentos definidos nas estratégias, insistindo em mais recursos na tentativa de recuperar o valor investido, temendo efeitos negativos sobre sua reputação, sobretudo em uma estrutura organizacional fundamentada em hierarquias verticais, dentro dos níveis de decisões estratégicos (Petrova & Zarudnev, 2013). A interação dos custos perdidos no processo de criação de valor que proporciona a vantagem competitiva às organizações passa pelo uso de informação de custos de forma racional na formulação, implementação e controle de estratégias de gestão (Porter, 2004).

Com isso, o uso de informações a respeito dos *sunk costs* deveria ser relevante para o processo decisório, sob a perspectiva da decisão racional, uma vez que almeja benefícios futuros associados a escolhas presentes (Paraboni et al., 2019). Neste estudo, foi possível identificar que o efeito concorde reduziu a probabilidade de continuar o investimento. Corroborando com esse resultado, Cutrim e Callado (2020) identificaram que micro e pequenos empresários não sofrem influência do efeito concorde, denotando que quanto maior for o montante do investimento, menor é a probabilidade de continuar investindo.

## 5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo verificar como o efeito concorde, a preocupação com a reputação e a restrição financeira influenciam os gestores nas decisões estratégicas de investimentos empresariais. Os resultados evidenciam, sobretudo, a maneira como os custos perdidos afetam a tomada de decisão de gestores participantes da pesquisa. De forma suplementar, identificamos a existência de influência dos perfis na decisão de continuar ou descontinuar os investimentos.

Os achados demonstram que os respondentes apresentam uma probabilidade maior de continuar investimentos, mesmo tendo desembolsado valores elevados, quando informações sobre custos perdidos estão disponíveis. Entretanto, quando a reputação do gerente estar suscetível a riscos, a relação se inverte, sendo que, quanto maior o investimento, menor a probabilidade manter o investimento sem sucesso. Por outro lado,

a inexistência de informações a respeito dos custos perdidos aumenta a probabilidade de o gestor permanecer com o investimento. Essa decisão irracional contraria as expectativas do comportamento estratégico prospectivo.

Em relação à preocupação com a reputação, os gestores, indicaram ser pouco provável descontinuar investimentos com a disponibilização de informações a respeito de *sunk costs*, pois temem sofrer algum efeito negativo sobre sua reputação. A restrição financeira se apresenta como fator limitante no impacto do *sunk cost* na decisão dos gestores. Os resultados indicam que os respondentes podem desistir de investimentos devido à existência de restrição financeira, aderindo a projetos alternativos, mas com a probabilidade de gerar benefícios futuros.

A análise suplementar dos perfis indica que a idade e escolaridade não apresentaram diferenças significativas entre as médias de respostas. No entanto, o tempo de experiência profissional indicou a existência de diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos gestores diante dos cenários da pesquisa. O tempo de experiência profissional e o grau de escolaridade apresentaram associação com as decisões de investimentos quando existe a presença de informações sobre os custos perdido. Portanto, nota-se que o estágio de formação e a experiência profissional são fatores preponderantes para que o indivíduo adote o comportamento racional em decisões sobre investimentos.

Portanto, os resultados evidenciam que a presença do efeito concorde e a preocupação com a reputação afetam a decisão dos gestores em manter, desistir ou investir mais recursos em projetos, mesmo sabendo que não atingirão os objetivos propostos. Corroborado pela aversão à perda, resistência a inovações e dificuldade de reconhecer a decisão equivocada. Discutir os *sunk costs* sob a perspectiva de estratégias prospectivas lança luz sobre a utilização artefatos de gestão e estratégia para criar valor e aumentar a vantagem competitiva diante dos concorrentes. Uma vez que as informações sobre custos devem dar suporte a decisões racionais que visam à maximização dos recursos e retornos para a organização.

Além disso, a interação dos custos perdidos no processo de criação de valor que proporciona a vantagem competitiva às organizações, passa pelo uso racional de informação de custos na formulação, implementação e controle de estratégias de gestão. Assim, os gestores na tentativa de maximizar seus ganhos e minimizar perdas, podem ser resistentes em descontinuar investimentos ou até desembolsar mais recursos na tentativa de recuperar o valor investido, devido à aversão a perda e ao provável efeito negativo sobre sua reputação.

A pesquisa contribui com a disseminação teórica sobre os *sunk costs* em organizações com estratégias prospectivas. Além disso, contribui de forma empírica para a reflexão sobre o uso de *sunk costs* no processo decisório. Adicionalmente, corrobora com as discussões sobre os níveis de treinamentos e formação dos profissionais, considerando-os como fatores relevantes para evitar que organizações continuem projetos, mesmo obtendo perdas imensas.

Esta pesquisa possui limitações inerentes ao tamanho da amostra, o que pode impactar na interpretação dos resultados, tornando-os não generalizáveis devido ao foco específico em um setor da economia no Estado da Paraíba. Ademais, o ambiente político e mercadológico, aliado a estrutura organizacional das entidades, pode afetar as decisões dos gestores. Por outro lado, a pesquisa tem potencial para ser expandida para todo o Brasil, além de poder incorporar outras variáveis e aumentar o número de respondentes. Bem como, seria interessante verificar se existem diferenças significativas na percepção de profissionais contábeis das áreas governamental e empresarial.

## Referências

- Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R. K. (2022, February 27). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. *International Journal of Engineering Business Management*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/18479790221080214>

- Altoé, S. M. L., Klein, L., Oliveira, A. J., Fragalli, A. C., & Almeida, L. B. (2013). A Influência do Efeito Sunk Cost em Decisões de Investimentos. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 12(36), 26–37. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v12n36p26-37>.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2006). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Arkes, H., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. Retrieved from [http://econpapers.repec.org/article/eejobhdp/v\\_3a35\\_3ay\\_3a1985\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a124-140.htm](http://econpapers.repec.org/article/eejobhdp/v_3a35_3ay_3a1985_3ai_3a1_3ap_3a124-140.htm).
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia*. São Paulo: Editora Atlas.
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *Brazilian Business Review*, 1, 255–272.
- Bernoulli, D. (1954). Specimen theoriae novae de mensura sortis. *Commentari Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae* 5, 175-192. Versão traduzida: Expositions of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica*, 22, 23-36.
- Silva Casali, M., & Marion Filho, P. J. (2013). Transaction costs and/or sunk costs in the milk activity. *Custos e Agronegocio*, 9(2), 233–259.
- Chandler, A. D. (1962). *Structure and Strategy: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Structure and Strategy: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. MIT Press. Retrieved from <http://www.google.com/patents/US1642653>
- Chen, D. F., Chen, P. K., Chung, S. H., Cheng, K. C., & Wu, C. H. (2020). The influence of performance feedback frequency and affective commitment on the sunk cost effect. *Managerial and Decision Economics*, 41(5), 873–882. <https://doi.org/10.1002/mde.3144>
- Cutrim, V. G. F., & Callado, A. A. C. (2020). Custos irre recuperáveis no processo decisório em micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica Do Mestrado Profissional Em Administração*, 12(1). <https://doi.org/10.21714/raunp.v12i1.1955>.
- Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary Competitive Advantage: A State-of-the-Art Literature Review and Research Directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85–115. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12242>
- Duxbury, D. (2012). Sunk costs and sunk benefits: A re-examination of re-investment decisions. *British Accounting Review*, 44(3), 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.07.004>
- Emich, K. J., & Pyone, J. S. (2018). Let it go: Positive affect attenuates sunk cost bias by enhancing cognitive flexibility. *Journal of Consumer Psychology*, 28(4), 578-596.
- Ferrer, J. R., Abella-Garcés, S., & Maza, M. T. (2019). Spanish Wine Cooperatives' Business Performance: Innovation Capabilities and Miles and Snow Strategies. *Journal of Wine Economics*, 14(4), 409–416. <https://doi.org/10.1017/jwe.2019.36>
- Gschwandtner, A., & Lambson, V. E. (2012). Sunk costs, depreciation, and industry dynamics. *Review of Economics and Statistics*, 94(4), 1059–1065. [https://doi.org/10.1162/REST\\_a\\_00236](https://doi.org/10.1162/REST_a_00236)
- Hansson, S. O. (1994). *Decision theory a brief introduction*. Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Jain, S., & Gangopadhyay, P. (2020). Impacts of Endogenous Sunk-Cost Investment on the Islamic Banking Industry: A Historical Analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(6), 108. <https://doi.org/10.3390/jrfm13060108>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4). [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jhang, J., Lee, D. C., Park, J., Lee, J., & Kim, J. (2022). The impact of childhood environments on the sunk-cost fallacy. *Psychology & Marketing*.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2018). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Experiments in Environmental Economics* (Vol. 1, pp. 143–172). Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.2307/1914185>.
- Karevold, K. I., & Teigen, K. H. (2010). Progress framing and sunk costs: How managers' statements about project progress reveal their investment intentions. *Journal of Economic Psychology*, 31(4), 719–731. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.05.005>
- Kwak, J. & Moon, J. (2010). A Study on the Difference between Investment Decisions by Experienced Investors and Inexperienced Investors: A Focus on the Sunk Cost Effect. *The Journal of Eurasian Studies*, 7(3), 99–112. <https://doi.org/10.31203/aepa.2010.7.3.006>
- Lieberman, M. (2022). Sunk costs and concentration in homogeneous product industries. *Strategy Science*, 7(2), 106-119.

## Redução do Efeito de *Sunk Costs* em Decisões de Investimentos: Uma Análise Moderada pela Reputação dos Gestores, Restrição Financeira e Estratégia Empresarial

- Mcafee, R. P., Mialon, H. M., & Mialon, S. H. (2010). Do sunk costs matter? *Economic Inquiry*, 48(2), 323–336. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2008.00184.x>.
- Meireles, J. P. R., Azevedo, Y. G. P., Schwarz, L. A. D., & Gomes, H. B. (2019). Sunk cost effect in the decision-making process: an analysis with accounting and business administration students. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte - ISSN 2176-9036*, 11(2). <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n2id18171>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure and process. New York, *McGraw-Hill*, 274p.
- Minello, I. F., & Scherer, I. B. (2014). Características Resilientes do Empreendedor Associadas ao Insucesso Empresarial. *Revista de Ciências Da Administração*, 228–245. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p228>.
- Miranda, L. C., Silva, D. J. C. da, Anjos, L. C. M. dos, & Wink, P. K. da S. (2011). Decisões de Investimento na Presença de Sunk Costs: será que os contadores são mais racionais? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 5(2). [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v5i2.13200](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v5i2.13200).
- Murcia, F. D. R., & Borba, J. A. (2006). Um estudo empírico sobre os efeitos dos sunk costs no processo decisório dos indivíduos: evidências dos estudantes de graduação de uma universidade federal. *Contabilidade Gestão e Governança*, 9(2).
- Negrini, M., Riedl, A., & Wibrál, M. (2022). Sunk cost in investment decisions. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 200, 1105–1135. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.06.028>
- Paraboni, A. L., Campara, J. P., Costa Jr, N. C. A. D., & Lima, M. V. A. D. (2019). Custos afundados: a decisão em grupo faz diferença? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 136-151. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3967>
- Parayre, R. (1995). The strategic implications of sunk costs: A behavioral perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28(3), 417–442. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(95\)00045-3](https://doi.org/10.1016/0167-2681(95)00045-3)
- Petrova, A. I., & Zarudnev, A. I. (2013). Strategic aspects of cost management. *European Researcher*, (4-3), 1009-1013.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva*. Elsevier Brasil.
- Rodrigues, R. M. R. C., Freire, T. M., & Silva, J. D. G. (2016). Uma Análise Exploratória Acerca da Influência dos Vieses dos Custos Afundados, do Efeito House-Money e da Aversão ao Arrependimento no Comportamento dos Empreendedores. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(3), 76–97. <https://doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v6n3p76-97>
- Ronayne, D., Sgroi, D., & Tuckwell, A. (2021). Evaluating the sunk cost effect. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 186, 318–327. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.03.029>
- Shi, L., Liu, Q., & Kim, M. (2023). Does sunk-cost affect prices? Evidence from the US airline industry. *Journal of Economics and Management Strategy*. <https://doi.org/10.1111/jems.12554>
- Silva, C. A. T., & Domingos, N. T. (2010). Sunk cost e insistência irracional: o comportamento face às decisões de alocação de recursos. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 41-64.
- Silva, C. A. T., Souza, F. A. de, & Domingos, N. T. (2008). Efeito do custo perdido: a influências do custo perdido na decisão de investimento. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2). <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34707>
- Simon, H. (1957). A behavioral model of rational choice. *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, 241-260.
- Walton, D. (2002). The sunk costs fallacy or argument from waste. *Argumentation*, 16(4), 473–503. <https://doi.org/10.1023/A:1021108016075>
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London, New York, Oxford University Press, 1965, XII p. 281 p., 35/-. (1966). *Recherches Économiques De Louvain/ Louvain Economic Review*, 32(8), 674-674. doi:10.1017/S0770451800039117
- Yi, J., & Wang, C. (2012). The decision to export: Firm heterogeneity, sunk costs, and spatial concentration. *International Business Review*, 21(5), 766–781. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.001>

### DADOS DOS AUTORES

#### Gilson Rodrigues da Silva

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Email: [gilson.rodrigues@academico.ufpb.br](mailto:gilson.rodrigues@academico.ufpb.br)

Orcid: 0000-0002-8482-7288

**Antônio André Cunha Callado**

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (PPGA-UFPB) e Professor titular do Departamento de Administração na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Email: andrecallado@yahoo.com.br

Orcid: 0000-0002-5704-9265

**Renata Paes de Barros Câmara**

Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo (USP) e Professora do Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Email: rpbcamara@gmail.com

Orcid: 0000-0001-6953-9811

**Contribuição dos Autores:**

Contribuição	Gilson Rodrigues da Silva	Antônio André Cunha Callado	Renata Paes de Barros Câmara
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	X	X	X
2. Definição do problema de pesquisa	X	X	
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)	X	X	X
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)	X		
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	X	X	
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	X		X
7. Processo de coleta de dados	X	X	
8. Análises estatísticas	X	X	X
9. Análises e interpretações dos dados coletados	X	X	X
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	X	X	X
11. Revisão crítica do manuscrito	X		
12. Redação do manuscrito	X	X	X