

## EFEITO SUNK COST NO SETOR PÚBLICO: O CASO DE UM MERCADO PÚBLICO MUNICIPAL.

Carlos Andre Reis Almeida<sup>1</sup> | <https://orcid.org/0009-0006-1454-4668>  
Antônio André Cunha Callado<sup>1</sup> | <http://orcid.org/0000-0002-5704-9265>

Submetido: 30/09/2024 | Aprovado: 12/01/2026 | Publicado: 14/01/2026

Editora associada: Dra. Lívia Maria da Silva Santos

DOI: <http://dx.doi.org/10.18265/2526-2289a2025id8709>

### Resumo

O artigo aborda o tema do "efeito sunk cost" no setor público, com foco em um estudo de caso realizado em um Mercado Público Municipal. Inicialmente, é discutida como a percepção de como os recursos investidos pode influenciar a decisão de continuar um projeto, mesmo que não seja viável economicamente. Reflete como a nova gestão pública pode minimizar o efeito no sunk cost com uma abordagem mais focada no interesse público e na eficiência administrativa. Assim o artigo tem como objetivo investigar o "efeito sunk cost" no setor público por meio do caso de um mercado público municipal. A metodologia utilizada no estudo consistiu em uma abordagem exploratória e descritiva tendo como objetivo desenvolver e esclarecer conceitos e ideias relacionadas aos custos irrecuperáveis no setor público. O estudo adotou a tipologia de estudo de caso, concentrando-se em um único caso de investimento público em um Mercado Público Municipal para investigar detalhadamente os custos irrecuperáveis presentes em suas operações. Para coletar dados, foi realizada uma análise documental dos documentos obtidos, buscando informações econômicas e financeiras referentes aos processos que resultaram nos gastos programados e executados do investimento público. Os resultados do estudo revelaram a persistência na continuidade de investimentos mesmo diante de custos irrecuperáveis já incorridos. A análise dos eventos ao longo do tempo relacionados à reforma e ampliação do mercado público demonstrou a influência do efeito sunk cost nas decisões tomadas, como a retomada da reforma após paralisações e o incêndio do mercado. Ressalta-se inclusive a importância de uma análise mais rigorosa de viabilidade dos projetos públicos, a fim de garantir o interesse público e a eficiência administrativa.

**Palavras-chave:** Sunk Cost; Obras Públicas; Gestão Pública.

## SUNK COST EFFECT IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF A MUNICIPAL PUBLIC MARKET.

### Abstract

The article addresses the issue of the "sunk cost effect" in the public sector, focusing on a case study carried out in a Municipal Public Market. Initially, it discusses how the perception of invested resources can influence the decision to continue a project, even if it is not economically viable. It reflects on how the new public management can minimize the sunk cost effect with an approach more focused on the public interest and administrative efficiency. The article thus aims to investigate the "sunk cost effect" in the public sector through the case of a municipal public market. The methodology used in the study consisted of an exploratory and descriptive approach with the aim of developing and clarifying concepts and ideas related to sunk costs in the public sector. The study adopted the case study typology, focusing on a single case of public investment in a Municipal Public Market to investigate in detail the sunk costs present in its operations. In order to collect data, a documentary analysis of the documents obtained was carried out, seeking economic and financial information regarding the processes that resulted in the programmed and executed expenditure of the public investment. The results of the study revealed the persistence in continuing investments even in the face of sunk costs already incurred. The analysis of events over time related to the refurbishment and expansion of the public market showed the influence of the sunk cost effect on the decisions made, such as the resumption of the refurbishment after stoppages and the market fire. It also highlights the importance of a more rigorous feasibility analysis of public projects, in order to guarantee the public interest and administrative efficiency.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Keywords:** Sunk Cost; Public Works; Public Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As reformas no serviço público no século XIX marcaram uma transição crucial na administração estatal, evoluindo-a da administração pública patrimonial para uma administração pública burocrática, constituindo acontecimentos políticos e técnicos que desempenharam um papel significativo na transição das monarquias absolutas para o Estado liberal e constitucional (Pereira, 2001).

Nesse contexto surge a Nova Gestão Pública (NGP) que, segundo Rodrigues e Araújo (2005), norteia-se na implementação de mecanismos de mercado e na incorporação de práticas de gestão privada, na promoção de concorrência entre os provedores de bens e serviços públicos, visando aprimorar o atendimento ao cidadão, aumentar a eficiência e tornar a gestão mais flexível.

Denhardt e Denhardt (2000, p. 50) também afirma que a NGP “refere-se a um conjunto de ideias e práticas (incluindo reinvenção e neogestão) que procuram, na sua essência, utilizar abordagens do sector privado e empresariais no sector público”.

Ollitt e Bouckaert (2002) identifica alguns motivos que ensejaram as reformas do setor público refletindo as necessidades e pressões pelo governo em diferentes contextos. O primeiro foi a necessidade de economia com o aumento nos custos do bem-estar social e as receitas fiscais diminuindo gerou uma pressão para reduzir o gasto público. Em segundo lugar a melhoria do desempenho com o aumento dos padrões de educação e a comparação com o setor privado, os cidadãos passaram a exigir um melhor atendimento e respostas mais ágeis por parte dos serviços públicos e em terceiro a responsabilização e transparência no sentido de redefinir as responsabilidades dos atores políticos e administrativos, buscando mecanismos mais eficazes de prestação de contas pública.

Nesse mesmo sentido Sano e Abrucio (2008, p. 66) complementa “é possível resumir a preocupação central da NGP como a combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da administração pública”.

Com esse enfoque gerencial pretendido para o Estado, a administração pública deve priorizar os resultados desejados pela sociedade, considerando o custo como um componente fundamental desses resultados. Essa abordagem permite que os gestores públicos não sejam impedidos ou restritos por regras burocráticas, possibilitando uma maior flexibilidade e eficácia em suas iniciativas (Silva, 2007 p.22).

A Nova Gestão Pública fundamenta-se na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada. Seu objetivo é promover a competição entre os fornecedores de bens e serviços públicos, visando aprimorar o atendimento ao cidadão, aumentar a eficiência e flexibilizar a gestão (Rodrigues; Araújo 2005).

Complementando Denhardt e Denhardt (2000, p. 551) afirma “a nova Gestão Pública leva esta ideia um passo adiante, argumentando que o governo não deveria apenas adotar as técnicas de administração de empresas, mas também adotar certos valores empresariais”.

Conforme Sano e Abrucio (2008) para alcançar os objetivos da NGP, três mecanismos são cruciais: a implementação de uma administração pública orientada para resultados, que se baseia em contratos de gestão contendo metas, indicadores e formas de responsabilizar os gestores, apoiada na transparência das ações governamentais, permitindo um maior controle por parte dos cidadãos e o uso de outros instrumentos de prestação de contas; utilização de contratos que pressupõe a existência de diversos provedores de serviços públicos, possibilitando o estabelecimento de acordos contratuais de gestão tanto em estruturas estatais quanto em entidades públicas não estatais e a combinação entre a flexibilização da gestão burocrática e o aumento da responsabilização da administração pública será mais eficaz caso os mecanismos institucionais de controle funcionem de maneira adequada.

Portanto, revisar os orçamentos, torná-los mais transparentes em relação à responsabilidade, atribuir custos aos resultados, avaliar e estabelecer indicadores de desempenho, oferecer incentivos ao desempenho, desagregar funções ou adotar formas quase de mercado ou contratuais (por meio da introdução de novos métodos de fornecimento), promover a competição entre agências públicas, empresas e outras organizações privadas, e minimizar as regras de fornecimento, foram algumas das iniciativas de reforma, ou pelo menos intenções de mudança, dos modelos tradicionais de administração (burocráticos) para novos modelos de gestão (Nunes, 2006).

Nesse contexto de tomada decisão de investimentos do setor público ganha relevância os custos irrecuperáveis que segundo McAfee, Mialon e Mialon (2010, p. 323) “são os custos que já foram incorridos e não podem ser recuperados. Os custos irrecuperáveis não mudam independentemente da ação escolhida no momento”.

O fenômeno do custo irrecuperável se revela na propensão a persistir em um empreendimento, mesmo quando há uma maior probabilidade de prejuízo ao desistir do que ao continuar, devido ao já realizado investimento significativo, seja ele financeiro ou intelectual (Abriel *et al.* 2022).

Nesse sentido, a NGP procura minimizar os custos irrecuperáveis através de uma abordagem mais cautelosa e baseada em evidências em vez de serem tomadas puramente com base em intuições ou interesses políticos. O controle dos gastos públicos e a mensuração dos custos são essenciais para produzir informações confiáveis, fundamentais na administração e no embasamento sólido do planejamento orçamentário. Além disso, são cruciais para tomar decisões eficazes sobre como empregar os recursos arrecadados reiterando o compromisso com a sociedade, garantindo uma gestão transparente e eficiente, culminando em resultados tangíveis na avaliação do desempenho das atividades desenvolvidas (Guimarães 2001, p. 35).

Os custos irrecuperáveis, decorrentes de investimentos mal planejados ou ineficazes, representam uma perda significativa para a sociedade nesse sentido a implementação da NGP nas administrações públicas em todos os níveis representa um aprimoramento na eficiência, transparência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Nesse contexto é relevante investigar como o efeito *sunk cost* afeta os investimentos na área pública e como a NGP pode minimizar esse efeito no processo de tomada de decisão do gestor público.

Pelo exposto, este estudo tem como objetivo investigar o "efeito sunk cost" no setor público no caso de um mercado público municipal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.2 SUNK COST, CUSTO PERDIDO OU IRRECUPERÁVEL

Conforme Borba e Murcia (2005) a literatura contábil apresenta a nomenclatura e a definição utilizada por diversos autores a respeito dos “sunk costs” são distintas apesar de terem

os mesmos significados. De modo que se utiliza as palavras “sunk cost”, custo afundado, custo irrecuperável, custo passado, custo irrelevante, custo empatado e custo perdido como sinônimos. De modo que “sunk costs” deve ser entendido como um custo que já foi incorrido e que não pode ser evitado, independentemente assim da decisão a ser tomada.

Silva, Souza e Domingos (2008) conceituam custos perdidos com custos que já foram incorridos e oferece como exemplo a suposição de um investimento de 100 milhões de reais em um projeto e agora são necessários mais 50 milhões para concluí-lo, mas uma nova tecnologia possibilita a realização de um projeto similar por apenas 20 milhões, mantendo as mesmas características do original. A decisão óbvia seria abandonar o projeto original, mesmo que signifique perder os 100 milhões já investidos. Nesse contexto, esse montante já investido é tido como irrecuperável e não deve influenciar a tomada de decisão, devendo ser ignorado na análise.

Friedman (2007) complementa que *sunk cost* é aquele custo que não pode ser recuperado, sendo irrecuperável não influencia as decisões futuras e os ganhos incrementais, não tendo relevância em nenhum processo orientado para resultados, seja ele racional ou não.

Na teoria econômica clássica, os custos afundados não devem ser considerados nas decisões futuras. Isso porque, como já foram gastos e não podem ser recuperados, não influenciam a análise de custo-benefício das alternativas disponíveis.

Nesse sentido McAfee, Mialon e Mialon (2010) afirma que o fato dos custos irre recuperáveis não serem relevantes para a tomada de decisões racionais é frequentemente apresentado como um dos princípios básicos da economia.

Segundo Silva, Souza e Domingos (2008, p. 91) “apenas os custos que alteram nos cenários propostos devem interessar; caso o valor do custo permaneça inalterado, independente da alternativa a ser escolhida, então o valor do custo deve ser ignorado”.

Essa declaração está alinhada com a teoria econômica clássica e com os princípios contábeis, nos quais apenas os custos e benefícios incrementais devem influenciar as decisões sobre eventos futuros. Baseada na incapacidade de recuperar os custos perdidos, afirma-se sua irrelevância para ações presentes e futuras.

Arkes e Ayton (1999) afirma neste mesmo sentido que na análise econômica convencional, os custos irre recuperáveis não devem afetar as decisões econômicas presentes e

complementa que a falácia dos custos irrecuperáveis surge da dificuldade em distinguir as perdas passadas da decisão atual sobre se os benefícios adicionais superam os custos adicionais.

Conforme Souza *et al.* (2022) um investimento prévio não deve afetar as avaliações das opções presentes; somente os custos incrementais e os benefícios das opções atuais devem ser considerados ao decidir sobre a continuidade ou não de um projeto.

Complementa Silva, Souza e Domingos (2008) a escolha de prosseguir ou interromper um projeto, ou mesmo iniciar um novo investimento que requer a constante alocação de recursos, não deve ser guiada pelos custos passados, já que estes permanecerão inalterados, independentemente da decisão futura.

Embora a teoria econômica tradicional considere os indivíduos como tomadores racionais de decisões, a literatura tem mostrado, de forma consistente, que, ao decidir, as pessoas levam em conta informações subjetivas e frequentemente se afastam de escolhas racionais (Domingos, 2007).

A literatura parte do pressuposto de que as pessoas empregam critérios de racionalidade e consistência ao tomar decisões, incluindo a regra de não considerar os custos já incorridos em decisões não rotineiras. No entanto, evidências práticas frequentemente contradizem essa suposição. O fenômeno de levar em conta os custos já incorridos no processo decisório é conhecido como "efeito do custo afundado" ou "falácia do custo afundado" (Silva; Souza; Domingos, 2008).

Para McAfee, Mialon e Mialon (2010, p. 323) “esses tipos de comportamento não parecem estar de acordo com a teoria da escolha racional e são frequentemente classificados como erros comportamentais. Diz-se que as pessoas que os cometem estão se engajando na “falácia dos custos irrecuperáveis”

De Souza *et al.* (2022) ressaltam que “em momentos em que há uma tomada de decisão que envolve um custo irrecuperável a percepção de que já foram investidos recursos favorece a opção de não encerrar a ação do investimento iniciado”.

No contexto da tomada de decisão conforme Santos, Santos e Callado (2021):

Embora as teorias modernas de finanças considerem os custos perdidos, em função de seu aspecto irrecuperável, como não relevantes para as tomadas de decisões, pesquisas, conforme demonstradas a seguir, têm demonstrado o contrário. Os

---

tomadores de decisão estão considerando, entre outros aspectos, o custo irrecuperável no processo decisório, suscitando em vieses cognitivos.

Nesse sentido Augusto e Domingos (2010, p. 44) afirma “uma vez que a área de finanças não pode ser dissociada do comportamento de escolhas de seus agentes, compreender em que circunstâncias erros de julgamento ocorrem é de extrema relevância”.

Ainda sobre o comportamento de escolha e os custos irrecuperáveis Ott (2022) descreve que os tomadores de decisão racionais buscam maximizar seus ganhos, mas humanos e outros animais frequentemente não conseguem, apresentando preconceitos e distorções em seu comportamento de escolha. Um estudo recente sobre decisões econômicas revelou que humanos, ratos e ratazanas sucumbiram à falácia dos custos irrecuperáveis, baseando suas decisões em investimentos passados que não podem ser recuperados, em vez de focar nos retornos futuros esperados.

Há ao menos dois mecanismos psicológicos distintos que podem gerar uma consideração irracional pelos custos irrecuperáveis. A autojustificação (ou dissonância cognitiva) leva indivíduos que investiram recursos em uma atividade não lucrativa a revisar irracionalmente suas crenças sobre a rentabilidade de um investimento adicional, a fim de evitar o desconforto de reconhecer que cometeram um erro e desperdiçaram recursos irrecuperáveis. A aversão à perda (relacionada a um ponto de referência estabelecido antes dos custos se tornarem irrecuperáveis) pode levar as pessoas a optar por um investimento adicional com retorno incremental esperado negativo, mas que ainda ofereça alguma chance de retorno positivo sobre o investimento total (Friedman, 2007).

Segundo Arkes e Ayton (1999) um animal que prioriza honrar investimentos passados em detrimento dos custos e benefícios futuros fica em desvantagem em relação a outro que adota uma abordagem oposta. Os seres humanos, dotados da capacidade de aplicar regras abstratas, ocasionalmente generalizam demais uma regra altamente adaptável, como "Não desperdice". A consequência dessa generalização excessiva é o surgimento do efeito do custo irrecuperável, cujo impacto negativo é geralmente menor do que o benefício de aplicar essa regra altamente vantajosa em outros contextos mais adequados.

Com frequência, os projetos em andamento raramente são interrompidos, mesmo quando há prejuízo iminente ou inevitável. Os gestores se apoiam erroneamente em concepções



subjetivas que divergem da racionalidade. Um exemplo disso é quando empresários e investidores evitam análises lógicas das opções de decisão e optam por usar a intuição como critério principal (Souza *et al.* 2022)

O efeito do custo irrecuperável se evidencia na propensão a persistir em um empreendimento após investimentos financeiros, esforços ou tempo já terem sido dedicados. Evidências sugerem que a justificativa psicológica para esse comportamento está enraizada no desejo de evitar o sentimento de desperdício (Arkes; Blumer, 1985)

Num cenário permeado por incertezas e marcado pela competitividade do mercado, é crucial ponderar a quantidade de informações disponíveis e a imperatividade de tomar decisões de maneira racional, visando alcançar o máximo retorno esperado Souza *et al.* (2022).

Conforme McAfee, Mialon e Mialon (2010) pode-se afirmar que determinadas situações é racional as pessoas condicionar os custos irrecuperáveis que ao contrário da sabedoria convencional, argumentamos que, em diversas situações, é racional que as pessoas considerem os custos irrecuperáveis, devido ao conteúdo informativo, preocupações com a reputação ou limitações financeiras e de tempo. Quando todos os fatores do ambiente de decisão são considerados, a resposta aos custos irrecuperáveis pode ser vista como um comportamento racional.

No sentido da reputação De Souza *et al.* (2022) afirma que diante a certos contextos que tangenciam a reputação, desistir de um investimento já em curso pode afetar a relação com diferentes partes interessadas, incluindo sócios, clientes e instituições bancárias. Ao perceber que o investimento não está gerando os resultados desejados, há uma tendência a persistir na tentativa de evitar admitir uma decisão equivocada. Nesse contexto, o impacto negativo na reputação pessoal é mais significativo do que os custos futuros associados à continuidade do investimento.

No âmbito político, as preocupações com a carreira podem ser particularmente significativas para explicar por que os políticos frequentemente investem dinheiro em projetos ruins. Eles variam em sua habilidade de escolher bons projetos, recebem informações exclusivas sobre a qualidade das iniciativas selecionadas, tomam decisões públicas sobre sua continuidade e mantêm seu poder apenas se conseguirem preservar uma boa reputação. Se conseguirem manter essa reputação até a época da reeleição, poderão se manter no cargo. Caso



descubram, algum tempo antes da reeleição, que um de seus projetos é problemático, é provável que optem por continuar com ele para evitar a perda de reputação, pelo menos até após a reeleição (McAfee, Mialon e Mialon 2010).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA

Será realizado um estudo de caso de um investimento público em um mercado público para investigar detalhadamente os custos irre recuperáveis presentes em suas operações. Para Beuren (2013, p. 84) essa pesquisa caracteriza-se “principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”.

A pesquisa será conduzida de forma exploratória que segundo Gil (1989) “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Nesse sentido a pesquisa investiga o fenômeno dos custos irre recuperáveis no setor público, visando compreender suas características e implicações.

Serão utilizadas técnicas descritivas para constatar e identificar os efeitos dos custos irre recuperáveis fornecendo uma visão detalhada de suas causas e efeitos no caso estudado. Conforme Andrade (2002, p. 112) “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

#### 3.2 MÉTODOS DE COLETA

Será realizada análise documental dos documentos obtidos para buscar as informações econômicas e financeiras referente aos processos que culminaram com os gastos programados e executados do investimento público. Nesse contexto Richardson (1999, p. 230) define que a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionadas.

Assim a coleta de dados ocorrerá através de análise documental dos documentos extraídos do site do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco e do portal da transparência

do ente público onde foram extraídos informações sobre as licitações, valores e prazos discriminados na Tabela 1.

Tabela 1 – Licitações e valores

Data	Evento	Fontes	Valor
04/03/2014	Licitação	Doc. Oficiais	R\$ 17.559.945,99
01/09/2014	Início da Reforma	Contrato	*R\$ 6.631.410,85
2015 a 2019	Paralisada	-	-
03/12/2019	Obras para viabilizar a funcionalidade	Doc. Oficiais	R\$ 633.421,23
11/07/2022	Locação para o espaço temporário	Doc. Oficiais	R\$ 2.470.000,00
23/12/2022	Demolição da parte incendiada	Doc. Oficiais	R\$ 265.595,49
10/10/2023	Recuperação da estrutura parte atingida	Doc. Oficiais	R\$ 1.123.341,45
18/04/2024	Reforma do Bloco 01	Doc. Oficiais	R\$ 6.776.000,00

Fonte: elaboração própria, 2024.

As informações dos eventos e as manifestações dos gestores levantados pelas entidades jornalísticas que acompanharam e noticiaram ao longo do tempo a obra pública consta na Tabela 02.

Tabela 02 – Eventos e manifestações ocorridos ao longo do tempo

Data	Evento	Fontes
16/09/2013	Divulgação da reforma	Jornais - Radio
01/09/2014	Início da Reforma	Contrato
04/04/2016	Comerciantes protestam contra atraso na reforma do Mercado Público	Jornais
2015 a 2019	Paralisada	Doc. Oficiais
17/12/2019	Mercado Público tem reforma retomada	Jornais
25/05/2022	Incêndio do mercado	Jornais
11/07/2022	Locação para o espaço temporário	Doc. Oficiais
23/12/2022	Demolição da parte incendiada	Doc. Oficiais
10/10/2023	Recuperação da estrutura parte atingida	Doc. Oficiais
18/04/2024	Reforma do Bloco 01	Doc. Oficiais
05/2024	Início da Reforma Bloco 01	Doc. Oficiais

Fonte: elaboração própria, 2024.

---

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O caso selecionado refere-se a reforma e ampliação de um mercado público municipal situado em uma cidade de grande porte (IBGE) da região de metropolitana de uma capital do nordeste. O mercado é utilizado pela população em geral e representando uma importante fonte de renda e emprego para a população local.

Em 16 de setembro de 2009 foi anunciada a reforma e ampliação do mercado público fato este noticiado pela entidade jornalística onde foi divulgado, conforme entrevista gravada do chefe do executivo, que a obra utilizaria recursos próprio, estaduais e emendas parlamentares com gastos em torno de 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais) e com duração de 10 meses para sua conclusão. A apresentação do projeto aconteceu de forma midiática com presença de figuras públicas evidenciando o caráter da importância da obra como marca de sua gestão conforme demonstrado em entrevista (Radio Jornal, 2013) realizada que declara:

[...] é um grande desafio para essa gestão construir um novo mercado público para a população” e “ é um mercado público moderno, como eu costumo dizer que vai ser o melhor da metropolitana, serão 504 (quinhentos e quatro) box com estacionamento rotativo com 88 veículos, com acessibilidade, com tudo que há de melhor.

A proposta apresentada de ampliação do mercado público municipal para incluir um primeiro andar com 504 boxes e um estacionamento rotativo para 88 veículos levanta questões significativas sobre a adequação às necessidades reais do município e do uso racional dos recursos públicos. Considerando que um aumento desse porte poderia exceder a demanda atual além de exigir recursos consideráveis ao longo do tempo para a manutenção do espaço e equipamentos. Assim uma abordagem mais prudente e eficaz poderia envolver uma reforma mais modesta e focada nas reais necessidades do mercado e da população local, como melhorias na infraestrutura existente e a modernização dos espaços já utilizados.

Em 26 de setembro de 2014 foi homologada o processo licitatório no valor de R\$ R\$ 15.020.776,69 (quinze milhões vinte mil setecentos e setenta e seis reais e sessenta e nove dois centavos) referente a construção de uma estrutura nova com pavimento superior e reforma das demais dependências existentes, mas em estado precário. Houve aditivo no contrato

da prestação do serviço no valor de R\$ 2.539.169,30 (dois milhões quinhentos e trinta e nove mil e cento e sessenta e nove reais e trinta centavos) de modo que o valor total contratado foi de R\$ 17.559.945,99 (dezessete milhões e quinhentos e cinquenta e nove mil novecentos e quarenta e cinco reais e noventa e nove centavos).

Em 04 de dezembro de 2015, conforme informações do tribunal de contas, foi apurado que já tinha decorrido 95,2 % do prazo para conclusão e o ente municipal tinha pago ao contratado o valor de R\$ 6.631.410,85 (seis milhões e seiscentos e trinta e um mil e quatrocentos dez reais e oitenta e cinco centavos). As obras não foram concluídas ficando uma estrutura incompleta referente a ampliação que passou a ser utilizada pelos comerciantes e usuários e não ocorreu quaisquer melhorias nas outras dependências já existentes.

A obra que iniciou em março de 2014 que tinha como prazo de conclusão para novembro 2016 chegou em fevereiro de 2016 sem qualquer etapa concluída e sem prazo definido para sua conclusão. Fato este que provocou protesto do comerciante conforme noticiado (Jornal do Comércio, 2016) que veiculou que os comerciantes que trabalham no Mercado Público protestaram contra o atraso da reforma do local. Tendo como resposta do ente público que afirma o compromisso de dar continuidade a obra e aguarda repasses de recursos para retomar.

Tal fato evidencia a necessidade de demonstrar o acerto no projeto pois conforme McAfee e Mialon (2010) o abandono de um projeto pode indicar que o agente não é bom em prever resultados, levando-os a persistir racionalmente em projetos não lucrativos para disfarçar suas habilidades deficientes.

Do projeto proposto não teve nenhuma etapa totalmente concluída pois foi iniciada pela etapa da ampliação que correspondia a maior parte do valor da licitação e não foi concluída e sequer houve quaisquer melhorias nas dependências já existentes resultando que o valor investido não representou melhorias para os comerciantes e os usuários do mercado.

A execução de uma obra pública geralmente envolve diversas etapas e partes distintas que requerem planejamento cuidadoso e alocação estratégica de recursos. No entanto, é crucial que os gestores públicos tomem decisões criteriosas para garantir eficiência e maximização dos benefícios para a população. A decisão de iniciar a obra pela etapa que demanda maior alocação de recursos remete a Arkes e Blumer (1985) que afirma que “aqueles que estão conscientes do

fato de que os custos irrecuperáveis são difíceis de ignorar podem tirar partido desta constatação”. O exemplo do programa de energia nuclear citado pelos autores ilustra como decisões executivas podem ser influenciadas pelo entendimento de que grandes investimentos já realizados são difíceis de abandonar. De maneira análoga, a decisão de priorizar a parte mais onerosa da obra do mercado municipal reflete um padrão similar de raciocínio, potencialmente induzindo ao efeito de custo afundado.

Após três anos paralisada e sob o comando de outra gestão foi retomada a reforma do mercado conforme informação veiculada em 17 dezembro de 2019 que publicou que foi retomada a reforma e ampliação do Mercado Público da cidade, travada há mais de três anos. O gestor autorizou o início das intervenções. Ao todo são três serviços que devem ser realizados: o acabamento dos boxes do andar superior, com a alvenaria e toda a parte elétrica; a construção de uma escada para o acesso ao piso superior, que, hoje, é realizado por uma rampa irregular de madeira; e a reforma do sistema de esgotamento sanitário, que, por não existir no local, faz com que os dejetos vão diretamente para a rua sem tratamento (CBNRecife, 2019).

Para essa medidas foi realizada a licitação no valor R\$ 282.347,45 (duzentos e oitenta e dois mil trezentos e quarenta e sete reais e quarenta e cinco centavos) ocorrendo termo aditivo ao contrato elevando esse valor para R\$ 633.421,23 (seiscentos e trinta e três mil quatrocentos e vinte um reais e vinte e três centavos) tendo como objeto obras complementares para viabilizar a funcionalidade do primeiro bloco do mercado público que compreende a construção de escada de acesso ao primeiro bloco, construção do primeiro sistema final de esgoto e obras parciais dos boxes do primeiro piso.

Conforme informação veiculada pela imprensa e os dados obtidos do processo licitatório fica evidenciado que essa retomada se tratou apenas de uma melhoria para dar funcionalidade a estrutura da ampliação do mercado, não se tratando de fato da retomada completa da obra.

Entretanto na mesma notícia veiculada a gestão atual demonstra a intenção de buscar mais recursos para retomada completa da obra afirmando “a conclusão dessa fase vai destravar R\$ 4,7 milhões; recursos que serão aplicados em outras intervenções da reforma e ampliação do mercado”.

No mesmo sentido quando da divulgação da obra, sua retomada e a sua conclusão tem grande importância para o gestor que afirmou que está reiniciando esta obra e com dedicação, planejamos concluí-la, transformando em realidade esse anseio da população. Esta é uma medida inicial que, embora não solucione completamente os problemas do mercado, representa o recomeço. É um passo inicial de extrema importância (CBNRecife, 2019).

Fica evidenciado a relevância da obra pública para o gestor local nesse sentido McAfee e Mialon (2010, pag. 338) afirma que “os políticos podem dar continuidade a um projeto ruim para adiar a perda de reputação, especialmente se estiverem mais interessados em permanecer no poder do que em servir ao público”.

No que se refere aos recursos utilizados, na entrevista realizada pela responsável pelo acompanhamento da obra demonstra a preocupação com o recurso já utilizado e destravar a verba “presa” quando afirma que com a retomada da obra permitirá destravar os recursos retidos e iniciar o projeto completo de requalificação da outra parte do mercado, que ainda está completamente desorganizada. Que havia um recurso disponível e não utilizado para revitalizar o mercado. Desde o início, o objetivo foi e continuará sendo concluir este empreendimento e colocá-lo em pleno funcionamento (Brito, 2019).

Em situações em que há uma tomada de decisão que envolve um custo irre recuperável a percepção de que já foram investidos recursos favorece a opção de não encerrar a ação do investimento iniciado ( Abriel; Gilberto; Roseane; Nunes, 2022).

Entretanto, antes de retomar em definitivo as obras, em 5 de maio de 2022 ocorreu um incêndio de grandes proporções que atingiu a estrutura do mercado e conforme notícias veiculadas pelo menos 170 lojas foram atingidas pelo fogo (Diário de Pernambuco, 2023)

Devido ao incêndio ocorrido seu funcionamento ficou inviabilizado, os comerciantes foram realocados para um novo local, equipado com tendas e barracas com espaçamento específico para cada segmento, enquanto a construção do empreendimento não é concluída.

Para fazer essa realocação foi realizado processo licitatório em 11 de julho de 2022 no valor de R\$ 1.100.000,00 (um milhão e cem mil reais) ocorrendo termo aditivo ao contrato elevando esse valor para R\$ R\$ 2.470.000,00 (dois milhões quatrocentos e setenta mil) como objeto a locação e instalação de estrutura temporária.

Em 09 de fevereiro de 2023 o ente público anunciou a reconstrução do Mercado Público Municipal atingido após o episódio do incêndio. Iniciando com a demolição de parte da estrutura externa, a recuperação da estrutura remanescente para posterior retomada completa da obra (Diário de Pernambuco, 2023).

Essas etapas foram concretizadas por meio de três processos licitatórios conforme tabela 01:

Tabela 03 – Processos licitatórios pós incêndio

Data	Evento	Fontes	Valor
23/12/2022	Demolição da parte incendiada	Doc. Oficiais	R\$ 265.595,49
10/10/2023	Recuperação da estrutura parte atingida	Doc. Oficiais	R\$ 1.123.341,45
18/04/2024	Reforma do Bloco 01	Doc. Oficiais	R\$ 6.776.000,00

Fonte: elaboração própria, 2024.

E mais uma vez o gestor reitera a importância para a gestão a entrega do mercado evidenciando um compromisso pessoal com a obra conforme afirmou no anúncio da gestão: “Nossos munícipes esperam há muito tempo por um mercado público de qualidade. E a entrega de um equipamento seguro e confortável para todos é um dos compromissos da nossa gestão”.

Diante de alguns cenários em relação ao aspecto da reputação, abandonar um investimento em andamento pode afetar significativamente as relações com partes interessadas, como sócios, clientes e instituições financeiras. Quando há percepção de que o investimento foi ineficaz ou mal planejado, muitas vezes opta-se por continuar o projeto para evitar o reconhecimento de uma decisão falha. Nesse contexto, os danos à reputação são percebidos como mais impactantes para o indivíduo do que os gastos futuros ao continuar o investimento (Abriel; Gilberto; Roseane e Pace Nunes, 2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados deste estudo indicam que os recursos previamente investidos em obras públicas influenciam as decisões de investimento subsequentes, revelando uma susceptibilidade dos gestores ao efeito *sunk cost*. Isso impacta negativamente tanto o interesse público quanto o princípio da eficiência na administração pública.



Além disso, constatou-se que o projeto proposto para a obra se tornou o fator decisivo que resultou em uma série de eventos levando ao efeito *sunk cost*. Ao ignorar as necessidades reais da população local e as limitações dos recursos públicos, o gestor criou um projeto excessivamente dispendioso, resultando não apenas em um desperdício direto de recursos, mas também em repercussões financeiras indiretas, como os gastos de R\$ 2.470.000,00 na locação e instalação de estruturas temporárias, recursos que poderiam ter sido melhor aplicados na conclusão da obra.

Há de ressaltar que, considerando que o caso estudado envolve uma obra pública tendo como gestor um político, há um aspecto que tende a influenciar sua decisão que é a preocupação com sua reputação, conforme McAfee e Mialon (2010) em contraste com o desejo de compromisso, as pessoas podem racionalmente querer ocultar escolhas ruins para parecerem mais talentosas, o que pode levá-las a fazer mais investimentos, na esperança de ocultar seus investimentos que não deram certo. Assim os políticos podem dar continuidade a um projeto ruim para adiar a perda de reputação, especialmente se estiverem mais interessados em permanecer no poder do que em servir ao público.

O presente estudo tem como limitações que os resultados não poder ser generalizados para todas as obras públicas devido a particularidades contextuais específicas e pode haver limitações na disponibilidade dos dados divulgados sobre os custos reais bem como sobre a decisão dos gestores devido a falta de transparência nas informações declaradas.

Sua contribuição consiste em evidenciar como o efeito *sunk cost* influencia as decisões de investimento em obras públicas, destacando o dilema de continuar investindo em projetos não viáveis apenas por terem sido iniciados bem como alerta para a importância de análise de viabilidades mais rigorosas a fim dos projetos atenderem o interesse público e a eficiência administrativa. E por fim oferece insights de como melhorar a gestão pública, a fim de evitar decisões baseadas em custos afundados e promover uma administração mais eficiente e responsável dos recursos públicos.

---

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ANDRADE, M. M. de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARKES, H. R.; BLUMER, C. The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(1), 124-140, 1985.

ARKES, H. R.; AYTON, P. The sunk cost and Concorde effects: Are humans less rational than lower animals?. *Psychological bulletin*, 125(5), 591, 1999.

AUGUSTO, C.; DOMINGOS, N. Sunk cost e insistência irracional: o comportamento face às decisões de alocação de recursos. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. 3. 41-64. 10.14392/ASAA.2010010102, 2010.

BEUREN, I. M. et al. (2013). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade : teoria e prática*. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

BRITO C. Mercado público de Camaragibe tem reforma iniciada. Folha de Pernambuco, 16 dez 2019. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/colunistas/blogdafolha/mercado-publico-de-camaragibe-tem-reforma-iniciada/13811/>. Acesso em 30 jun 2024.

CBN RECIFE. Mercado Público de Camaragibe tem reforma retomada. Pernambuco, 17 dez. 2019. Disponível em: <https://www.cbnrecife.com/artigo/mercado-publico-de-camaragibe-tem-reforma-retomada>. Acesso em: 30 jun. 2024.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

SOUZA, G. C. S. de; LIMA JUNIOR, G. F.; SILVA, R. P. A.; NUNES, A. D. P. *Efeito Sunk*

---

*Cost: As condutas de investimentos dos empresários ao decorrer da pandemia do COVID-19.*  
In: Anais do 19º Congresso USP de Iniciação Científica, 2022.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. Após ser atingido por incêndio, requalificação do Mercado de Camaragibe começa na segunda-feira. Pernambuco, 27 jan. 2023. Disponível em:  
<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2023/01/apos-ser-atingido-por-incendio-requalificacao-do-mercado-de-camaragib.html>. Acesso em: 02 jul. 2024.

DOMINGOS, N. *Custos perdidos e insistência irracional*. Brasília, 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Brasília, 2007.

FRIEDMAN, D. *et al.* . Searching for the sunk cost fallacy. *Experimental Economics*, v. 10, p. 79-104, 2007.

GUIMARAES, K. M. S. Uma abordagem teórica do gerenciamento de custos e avaliação do desempenho na administração pública. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, ano XXX, n. 128, p. 35-43, mar./abr, 2001.

HONG, F.; HUANG, W.; ZHAO, X. Sunk cost as a self-management device. *Management Science*, v. 65, n. 5, p. 2216-2230, 2019.

JORNAL DO COMÉRCIO. Comerciantes protestam contra atraso na reforma do mercado público de Camaragibe. Pernambuco, 04 abr. 2016. Manifestação. Disponível em:  
<https://jc.ne10.uol.com.br/canal/cidades/geral/noticia/2016/04/04/comerciantes-protestam-contra-atraso-na-reforma-do-mercado-publico-de-camaragibe—229426.php>. Acesso em: 02 jul. 2024.

MCAFEE, R. P.; MIALON, H. M.; MIALON, S. H. Do sunk costs matter? *Economic Inquiry*, v. 48, n. 2, p. 323-336, 2010.

NE10. Reforma do Mercado Público de Camaragibe está atrasada há mais de um ano. Pernambuco, 22 fev. 2016. Disponível em: <https://tvjornal.ne10.uol.com.br/tv-jornal-meio-dia/2016/02/22/reforma-do-mercado-publico-de-camaragibe-esta-atrasada-ha-mais-de-um-ano-89300/index.html>. Acesso em: 03 jul. 2024.

OTT, T. et al . Apparent sunk cost effect in rational agents. *Science Advances*, v. 8, n. 6, p. eabi7004, 2022.

RADIO JORNAL. Governador Eduardo Campos anuncia reforma no Mercado Público de Camaragibe. Pernambuco, 16 set. 2013. Disponível em: <https://radiojornal.ne10.uol.com.br/noticia/2013/09/16/governador-eduardo-campos-anuncia-reforma-no-mercado-publico-de-camaragibe-12369/index.html>. Acesso em: 30 jun. 2024.

PEREIRA, L. C. B. Uma nova gestão para um novo Estado. *Revista do Serviço Público*, v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001.

POLLITT, C; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 53, n. 3, p. 5-29, jul./set, 2002.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES MEIRELES, J. P.; PAIVA AZEVEDO, Y. G.; DINIZ SCHWARZ, L. A.; GOMES, H. B. Efeito sunk cost no processo de tomada de decisão: uma análise com discentes de ciências contábeis e administração. *Revista ambiente contábil* - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - issn 2176-9036, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 199–219, 2019.

RODRIGUES, M.; ARAÚJO, F. (2005). *A nova gestão pública na governação local*. INA.

SDA COSTA SANTOS, M. I.; DOS SANTOS, R. F. ; CALLADO, A. A. C. (2021). O efeito Sunk Cost no Processo decisório dos discentes de Instituições de Ensino Superior. RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 13, n. 2.

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), 87-100.