Contabilidade, Finanças e Valor

Organizadores:
Ana Paula Marques Gomes, Agostinho Lázaro Pimenta Filho, Lorena Sobral Barros, Márcia Regina Lima da Silva, Mário Jones Reis de Castro, Méri Raquel de Araújo Costa, Paulo Roberto de Araújo, Severino Cidalino de Almeida Neto, Thiago Nonato Alves, Wilton Victor de Almeida Amaral

IMPERIUM SCIENTIA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Contabilidade, finanças e valor / organizadores Ana Paula Marques Gomes ... [et al.]. -- Manaus, AM : Imperium Scientia, 2026.

1 recurso online (v. 4)

Outros organizadores: Agostinho Lázaro Pimenta Filho, Lorena Sobral Barros, Márcia Regina Lima da Silva, Mário Jones Reis de Castro, Méri Raquel de Araújo Costa, Paulo Roberto de Araujo, Severino Cidalino de Almeida Neto, Thiago Nonato Alves, Wilton Victor de Almeida Amaral.

Publicação digital(e-book)em formato PDF.
ISBN 978-65-82764-15-8

1. Contabilidade 2. Finanças 3. Valor(economia) 4. Tomada de decisão(administração)I. Gomes, Ana Paula Marques. II. Pimenta Filho, Agostinho Lázaro. III. Barros, Lorena Sobral. IV. Silva, Márcia Regina Lima da. V. Castro, Mário Jones Reis de. VI. Costa, Méri Raquel de Araújo. VII. Araujo, Paulo Roberto de. VIII. Almeida Neto, Severino Cidalino de. IX. Alves, Thiago Nonato. X. Amaral, Wilton Victor de Almeida.

CDD-332

Índices para catálogo sistemático:

1. Finanças : Economia 332

Ficha catalográfica elaborada por: Tatiana Simplicio da Silva - Bibliotecária - CRB-11/885

EXPEDIENTE

Título da obra
Contabilidade, Finanças e Valor – Volume 4

Ano de publicação
2026

ISBN
978-65-82764-15-8

Organizadores
Ana Paula Marques Gomes
Agostinho Lázaro Pimenta Filho
Lorena Sobral Barros
Márcia Regina Lima da Silva
Mário Jones Reis de Castro
Méri Raquel de Araújo Costa
Paulo Roberto de Araujo
Severino Cidalino de Almeida Neto
Thiago Nonato Alves
Wilton Victor de Almeida Amaral

Dados Editoriais

Editora
Imperium Scientia

Local de publicação
Manaus – Amazonas – Brasil

CNPJ
22.299.068/0001-56

E-mail institucional
contato@imperiumscientia.org

Coordenação Editorial
Edson da Silva

Revisão
Edson da Silva

Diagramação
Beatriz Sousa dos Santos

Projeto Gráfico e Capa
Equipe Imperium Scientia

Edição
1ª edição

Direitos Autorais e Licença de Uso

© 2026 Imperium Scientia. Todos os direitos reservados.

Esta obra está licenciada sob a **Licença Creative Commons Atribuição–NãoComercial–SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**.

É permitida a reprodução e o compartilhamento desta publicação, total ou parcialmente, desde que sejam atribuídos os devidos créditos aos autores e à Editora Imperium Scientia, sem finalidade comercial e sem qualquer modificação, adaptação ou criação de obra derivada.

Qualquer utilização diversa da prevista nesta licença, incluindo exploração comercial, tradução, adaptação, republicação, distribuição modificada ou incorporação do conteúdo em outras obras, depende de autorização prévia e expressa da Editora Imperium Scientia, por meio do e-mail **contato@imperiumscientia.org**.

Responsabilidade dos Autores

Os conceitos, opiniões, interpretações, metodologias, resultados e conclusões apresentados nos capítulos desta obra são de inteira responsabilidade de seus respectivos autores, não refletindo, necessariamente, o posicionamento institucional da Editora Imperium Scientia.

A Editora Imperium Scientia é responsável pelo processo editorial, revisão, normalização, diagramação e publicação da obra, não se responsabilizando por eventuais violações de direitos autorais, uso indevido de imagens, dados, marcas, informações ou quaisquer outros conteúdos fornecidos pelos autores.

Os autores declaram que os textos submetidos são originais, observam a legislação vigente relativa aos direitos autorais, à propriedade intelectual e à ética em pesquisa, assumindo integral responsabilidade por seu conteúdo.

Conselho Editorial

Editor Chefe

Edson Nogueira da Silva (M. Sc)
Doutorando em Administração
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
Professor: Centro de Ensino Superior Estácio do Amazonas

Editores Associados

Antônio Timóteo Printes da Silva (M. Sc)
Doutorando em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Carlos Adriano Campana (M. Sc)
Doutorando em Engenharia de Produção
Vínculo Institucional: Pesquisador Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)

Darlan Bispo dos Santos (M. Sc)
Doutorando em Administração
Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal Baiano (IFBAIANO)

Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento
Doutor em Educação
Vínculo Institucional: Professor do Magistério Superior (UFPI)

José Carlos Beker (M. Sc)
Doutorando em Administração
Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Kleberson De Oliveira (M. Sc)

Doutorando em Medicina Tropical e Infectologia.
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Marco Aurélio Amaral Castro (M. Sc)
Doutorando em Administração
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Paulo Sérgio Santos Moreira
Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Maurilho de Lima Gonçalves
Doutorando em Administração
Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Tobias Saraiva Cavalcante Júnior (M. Sc)
Doutorando em Educação
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Editores Adjuntos

Anne Ariadne Alves Menezes Ponce de Leão (M. Sc)
Vínculo Institucional: Secretaria de Estado e Educação do Amazonas

Jorge Martins Fagundes (M. Sc)
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal Fluminense (UFF)

Rogério do Nascimento Carvalho (M. Sc)
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Sumário

CAPÍTULO 01: ANÁLISE DE GASTOS ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO DE BOLO DE CHOCOLATE DE UMA PANIFICADORA NA ZONA NORTE DE MANAUS - AM 7

CAPÍTULO 02: LABORATÓRIOS DE PRÁTICAS E CIDADANIA FISCAL: EVIDÊNCIAS DE UM NÚCLEO DE APOIO CONTÁBIL E FISCAL..... 27

CAPÍTULO 03: ANÁLISE DOS CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS QUANTO AOS IMPACTOS DECORRENTES DO CUMPRIMENTO OU DESCUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS 50

CAPITULO 04: GESTÃO FINANCEIRA E LONGEVIDADE DOS NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS (MEI's) NO BRASIL 116

'

CAPÍTULO 01: ANÁLISE DE GASTOS ENVOLVIDOS NA PRODUÇÃO DE BOLO DE CHOCOLATE DE UMA PANIFICADORA NA ZONA NORTE DE MANAUS - AM

Kare Rodrigues Brasil Corrêa
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas

Sabrina Serrão de Souza
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas

Italo de Lima Brasil
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas

Rozana Karla Ferreira Palheta
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas

Edirley Barros da Silva
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas

Laíze Suelem Evangelista da Cunha
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas

RESUMO (NEGRITO, TIMES 10, ESPAÇAMENTO SIMPLES)

Exemplo:
Os microempreendimentos do setor alimentício enfrentam desafios relacionados ao controle dos custos de produção e à formação adequada do preço de venda, fatores que podem comprometer a lucratividade e a sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar os gastos envolvidos na produção de bolo de chocolate em uma panificadora localizada em Manaus-AM, utilizando ferramentas da Contabilidade Gerencial para avaliar a viabilidade econômica da atividade e subsidiar o processo de tomada de decisão. A pesquisa caracteriza-se como aplicada e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso, com abordagem predominantemente quantitativa e características qualitativas, utilizando observação direta, entrevistas informais e levantamento documental dos custos de produção. Os resultados demonstraram custo total unitário de R$ 42,08, diante de um preço de venda de R$ 70,00, resultando em lucro unitário de R$ 27,92. A margem de contribuição alcançou R$ 36,92,

correspondente a 52,74% do preço de venda, enquanto o ponto de equilíbrio foi estimado em 49 bolos mensais e a margem de segurança em 51%. Conclui-se que a produção analisada apresenta viabilidade econômica favorável, embora seja necessária a adoção de controles gerenciais permanentes, atualização periódica dos custos e acompanhamento dos indicadores financeiros para preservar a rentabilidade e a sustentabilidade do empreendimento..

Palavras Chaves: *Contabilidade Gerencial; Gestão de Custos; Margem de Contribuição; Ponto de Equilíbrio; Microempreendimento.*

1 INTRODUÇÃO

Os microempreendedores desempenham um papel fundamental na economia do nosso País e contribuem em muito para a geração de renda, criação de empregos, que fortalecem o comércio local. No setor alimentício, como padarias e pequenos estabelecimentos, a produção de produtos artesanais, como o bolo de chocolate, atrai consumidores naturalmente, pois é um produto de grande atração e representa uma importante fonte de faturamento. Porém, a grande maioria desses microempreendedores enfrentam dificuldades relacionadas ao controle financeiro e descaso quanto à gestão adequada de seus custos de produção, o que pode comprometer diretamente o valor de venda, a lucratividade e pode dificultar o crescimento da empresa.

No geral, o principal problema dos microempreendedores é a inexistência de um controle financeiro detalhado de todos os gastos envolvidos na sua produção. Custos que muitas vezes nem pensam que perfazem o total, mas que no fim fazem toda a diferença. Normalmente incluem apenas ingredientes, mão de obra e embalagens, esquecendo energia elétrica, gás, água e desperdícios, que quando não monitorados, podem gerar prejuízos e decisões errôneas. Em muitos casos, os preços dos produtos são definidos sem análise precisa dos custos reais, pensando apenas no lucro, jogando um percentual, muitas vezes equivocado, que ao final, pode acabar reduzindo a margem de lucro real e comprometendo o negócio.

Olhando dessa forma, a análise de custos da contabilidade gerencial, assume um papel essencial no processo de tomada de decisão, fornecendo informações indispensáveis para o planejamento, controle e avaliação da viabilidade, para quem quer, além de produzir, administrar e prosperar no negócio, sem comprometer a qualidade do produto e consciente que o “seu lucro” está dentro do parâmetro desejado.

Por meio da análise de custos, o microempreendedor pode identificar os gastos da produção do bolo de chocolate e analisar se a atividade apresenta retorno financeiro satisfatório, identificando formas de redução de despesas, aumento da lucratividade com as vendas, buscando comprovar se é viável continuar e ampliar essa produção, considerando os aspectos de todo o processo.

A presente pesquisa tem como foco a análise dos gastos envolvidos na produção de bolo de chocolate em uma panificadora localizada na cidade de Manaus – AM. Busca-se identificar todos os custos relacionados ao processo produtivo, mensurar sua representatividade na composição do preço de venda e avaliar a viabilidade econômica da atividade sob a ótica da Contabilidade Gerencial.

Além da relevância acadêmica, o projeto contribui na prática ao microempreendedor analisado, isso porque os resultados poderão auxiliar na implementação de controles gerenciais mais eficientes e na melhoria do processo decisório. Dessa forma, o projeto integra os conhecimentos desenvolvidos na disciplina de Contabilidade Gerencial com uma demanda real da comunidade, fortalecendo a função social do projeto de extensão universitária.

Corroborando essa perspectiva, Martins (2023), afirma que o surgimento da contabilidade de custos ocorreu em razão da necessidade de avaliar estoques e determinar o lucro no encerramento de cada período, atendendo às exigências fiscais. Entretanto, com o crescimento das empresas e a complexidade dos mercados, apenas realizar uma simples apuração de custos históricos tornou-se insuficiente, abrindo espaço para uma reestruturação voltada ao público interno da organização, dando corpo à contabilidade gerencial.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Contabilidade Gerencial

A contabilidade de custos teve seu surgimento com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra no final do século XVIII, com o aparecimento de publicações que mostravam uma técnica especial de contabilidade industrial. Nesse período, a contabilidade de custos era utilizada para controle de estoque, determinação da margem de lucro, cálculo do preço de venda e apuração do resultado (Rodrigues, 2025).

Segundo Matos e Moreira (2024), a contabilidade de custos é um instrumento essencial para o controle financeiro e operacional de uma empresa. Ela abrange a identificação, mensuração e análise dos custos atribuídos aos processos produtivos, trazendo um olhar mais aprofundado sobre a competência e a lucratividade das operações empresariais, possibilitando uma melhor organização das informações financeiras.

De acordo com Rodrigues (2024), o avanço da economia tornou as organizações mais complexas e favoreceu o surgimento de grandes empresas. Com isso, a contabilidade de custos deixou de ser suficiente para atender às necessidades dessas companhias diante da crescente concorrência, o que levou ao desenvolvimento da contabilidade gerencial como ferramenta de controle e gestão dos negócios.

Barboza (2022) comenta que a contabilidade gerencial tem a função de organizar, analisar e mensurar dados, permitindo que os gestores compreendam a situação geral da organização, tomem decisões mais eficientes, realizem aplicações financeiras mais assertivas e utilizem as informações fornecidas pela contabilidade gerencial para identificação de possíveis problemas, desempenhando um papel de controladoria organizacional.

Custos Fixos e Custos Variáveis

A correta classificação dos custos é essencial para compreender o comportamento econômico das operações produtivas e subsidiar decisões gerenciais.

Ferreira (2025), explica que os custos fixos são aqueles que permanecem constantes, independente do volume de produção; eles não variam mesmo que a empresa produza ou venda mais ou menos. Um exemplo é o aluguel. Já os custos variáveis mudam diretamente conforme o volume de produção ou vendas da empresa. Se a produção aumenta, esses custos também aumentam proporcionalmente; se a produção diminui, eles caem.

De acordo com Soares (2025), manter uma tabela de custos diretos e indiretos, fixos e variáveis é extremamente importante para o planejamento financeiro da empresa. Ao ter esses valores na ponta do lápis, fica mais fácil de calcular a que preço deve ser vendido o item, de modo a cobrir todos os gastos com a produção, obter lucro e garantir uma margem para reinvestir na empresa.

Machado(2025), A correta classificação dos custos entre fixos e variáveis é fundamental para a gestão financeira de qualquer empresa, independentemente do seu porte ou do número de funcionários, porque essa distinção impacta diretamente na precificação de produtos e serviços, no planejamento orçamentário, na análise de rentabilidade e na tomada de decisões estratégicas.

Conforme defende Leite (2026), entender a dinâmica entre custos é essencial para qualquer empreendedor que busca autoridade na gestão do seu negócio. Enquanto um exige estabilidade e volume de vendas, o outro demanda eficiência produtiva e negociação estratégica. Em conclusão, ao manter um controle rigoroso sobre essas métricas e evitar confusões com os custos, a empresa estará muito mais preparada para enfrentar flutuações de mercado.

Margem de Contribuição

A margem de contribuição representa um dos indicadores mais relevantes para a análise gerencial dos resultados empresariais.

A análise da margem de contribuição é utilizada para refletir sobre as relações entre os custos, os volumes e os lucros. Segundo(Bornia, 2010; Colpoet al., 2015) a margem pode ser expressa por unidade, valor total ou em porcentual. Martins (2018) diz que o valor unitário da margem de contribuição multiplicado pelo volume físico de vendas gera a margem de contribuição total de determinado produto.

Na visão de (Redivo, 2004; Wermuth; Rabuske, 2023),a margem de contribuição é a parcela do preço de venda, que depois dos descontos dos custos e despesas variáveis, sobra para o pagamento dos custos e despesas fixas e para formar o resultado da organização, indicando o quanto este lucro contribui para cobrir todos os custos e despesas e ainda gerar lucro. Para (Frantz; Venzon, 2021), a margem de contribuição é o método que calcula o preço de venda.

A margem de contribuição é a definição do preço de venda, com objetivo de análise e tomada de decisão. Segundo Bornia (2010, p. 56) “quanto maior for à margem de contribuição unitária, melhor será sua produção (incluindo a venda) para a empresa”.

Porém, não necessariamente, o produto que apresenta maior Margem de contribuição unitária é o mesmo que apresenta maior Margem de contribuição total.

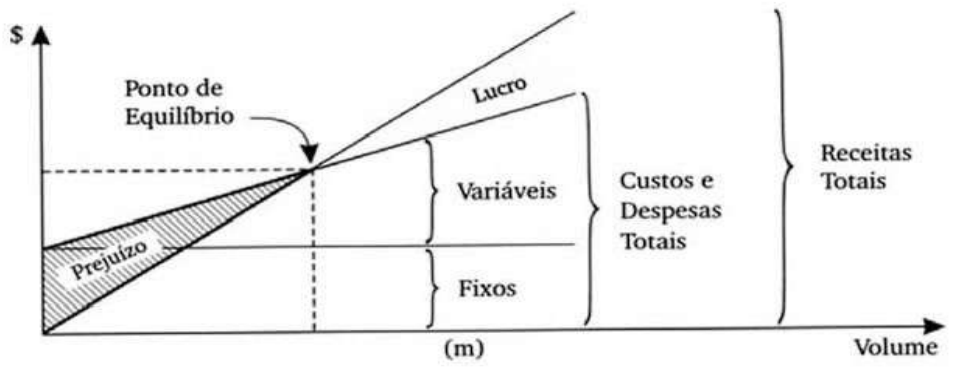
Segundo Cogan (1999, p.25), Margem de Contribuição é a diferença entre o preço de venda e as despesas variáveis. Por analogia, pode ser definida como a contribuição de cada produto à cobertura dos custos fixos mais o lucro da empresa, torna o preço de venda mais competitivo. A Margem de Contribuição é um indicador que contribui para uma tomada de decisão mais precisa auxiliando no bom andamento dos negócios.

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o momento exato em que as receitas totais de uma empresa se igualam aos seus custos e despesas totais, com isso elas não geram nem lucro e nem prejuízo para a empresa. O que ele realmente indica é o volume mínimo de vendas necessárias que a empresa terá que ter para cobrir os gastos é essencial para calcular a capacidade financeira do negócio (Cunha,2024).

Madeira e Picolo (2023) comentam que quanto mais perto do ponto de equilíbrio ele estiver do faturamento bruto menor será o lucro obtido pela empresa. Se o ponto de equilíbrio se exceder a receita bruta, a empesa enfrentará uma condição de prejuízo. Tendo em vista esse estudo, é indispensável que a empresa reavalie cuidadosamente seu método de vendas, procurando crescimento no seu faturamento, no mesmo tempo em que reduz os custos.

Tonaco (2024) afirma que "Quando A Entidade atinge volumes em que as receitas totais são de inferiores ao ponto de equilíbrio, a empresa obterá déficit financeiro, e quando a organização alcançar volumes em que as receitas totais atingem pontos superiores ao ponto de equilíbrio, apresentará lucro". A figura abaixo representa o ponto de equilíbrio.



Fonte: Martins (2003)

De acordo com Franceschi (2021), o ponto de equilíbrio possui e três principais variações sendo elas operacional, econômica e financeiro, todas elas são obtidas pela Avaliação do custo e despesas fixas e variáveis que a empresa apresenta para produzir e vender. Os três modelos de ponto de equilíbrio podem ser alcançados pela remoção de alguns custo e despesas fixas da fórmula do cálculo ou pela introdução de valores mínimo de lucro. Essas mudanças procuram mostrar de forma ágil o mínimo de atividade que a empresa possa operar em várias circunstâncias.

- Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): Se trata de uma quantia vendida de produtos em se obtém um valor nulo, no qual não se resulta nem em lucro ou prejuízo. Desse modo ele é calculado a partir da razão entre os gastos fixo totais e da margem de contribuição unitária da empresa.

Equação - Cálculo do ponto de equilíbrio contábil

$$PEC = (CF + DF) / MCU$$

Onde:

PEC = Ponto de Equilíbrio Contábil

CF = Custo fixo

DF = Despesas fixa

MCU = Margem de Contribuição Unitária

- Ponto de Equilíbrio econômico (PEE): Se assemelha ao cálculo do PEC, porém é incluído o custo de oportunidade, ou seja, o lucro que a empresa deseja alcançar.

Equação – Cálculo do ponto de equilíbrio econômico

$$PEE = (Custos\ Fixos + Despesas\ Fixas) + CO / MCU$$

Onde:

PEE = Ponto de Equilíbrio Económico

CO = Custo de Oportunidade

MCU = Margem de Contribuição Unitária

- Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF): Baseia-se o seu cálculo em gastos não desembolsáveis incorridos na empresa. Logo ele subtrai os gastos fixos

pelos gastos não desembolsáveis e divide este resultado pela margem de contribuição unitária.

Equação – Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro

PEF = (Custo fixos + Despesas fixas – GND) /MCU

Onde:

PEF = Ponto de Equilíbrio Financeiro

GND = Gastos não desembolsáveis

MCU = Margem de Contribuição Unitária

Margem de Segurança

Souza, Schnorr e Ferreira (2011) destacam uma ressalva no cálculo da Margem de Segurança, informando que o percentual admissível de redução depende da receita atual. Isto significa que a alteração na receita atual, o percentual de redução admitido também irá alterar. Martins (2010) ainda ressalta que a margem de segurança é espaça responsável pela geração do lucro. Este lucro é calculado pela multiplicação da margem de segurança em quantidade.

Martins (2018) sustenta que uma maior margem de segurança indica menor possibilidade de a empresa incorrer em prejuízo, porém quanto menor a margem de segurança, maior será o risco de ocorrer o prejuízo. Ainda ressalta que a margem de segurança é o espaço responsável pela geração do lucro. Este lucro é calculado pela multiplicação da margem de s egurança em quantidade (MSQ) multiplicada pela margem de contribuição unitária (MCu).

Margem de Segurança é de utilidade para as empresas, pois, conforme Crepaldi (2004, p. 136), funciona como "um indicador de risco que aponta a quantidade a que as vendas podem cair antes de se ter prejuízo" ou então a faixa em que a empresa está produzindo lucros a partir do Ponto de Equilíbrio, sendo representada pela expressão demonstrada no Quadro 9, conforme Dutra (2003).

A margem de segurança é uma variável totalmente dependente da receita t otal do negócio, logo, sendo influenciada diretamente pelas variações das vendas. Diante disso, é primordial que as empresas atuem com um grau de receita positivamente distante do seu ponto de equilíbrio, de modo a aumentar

sua margem de segurança e diminuir riscos de ocorrências de prejuízos futuros (Silva et al., 2019).

A margem de segurança consiste no volume de vendas que ultrapassa as vendas calculadas sobre o ponto de equilíbrio, o qual demonstra até quanto as vendas podem baixar sem que a empresa venha a ter algum prejuízo, sendo esta expressa em quantidade, volume ou percentual (Bornia, 2002; Bruni; F amá, 2008; Dutra, 2010).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo aplicado, desenvolvido com o propósito de solucionar um problema específico identificado em um micro empreendimento do setor alimentício.

Quanto aos objetivos, a investigação pode ser classificada como descritiva, uma vez que busca analisar características relacionadas aos custos de produção do bolo de chocolate e compreender sua influência sobre os resultados econômicos do empreendimento.

Sob a perspectiva dos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, pois concentra a análise em uma única organização, permitindo aprofundamento na compreensão dos fenômenos observados.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa apresenta natureza predominantemente quantitativa, considerando que os dados coletados foram submetidos a cálculos e análises numéricas para determinação dos indicadores gerenciais. Entretanto, também possui características qualitativas, na medida em que interpreta os resultados obtidos à luz dos conceitos teóricos e da realidade organizacional observada.

A coleta de dados ocorreu por meio de observação direta das atividades produtivas, entrevistas informais com o empreendedor e levantamento documental dos custos envolvidos na fabricação do produto.

Os instrumentos utilizados incluíram anotações para registro e planilhas eletrônicas elaborados pelos pesquisadores para organização das informações. Após a coleta, os dados foram classificados e organizados de acordo com os princípios da Contabilidade Gerencial, permitindo a aplicação de indicadores relacionados à análise de custos e rentabilidade. Além disso, foram observados os princípios éticos aplicáveis às

atividades acadêmicas, garantindo a utilização responsável das informações disponibilizadas pelo empreendedor participante.

A metodologia adotada mostrou-se adequada aos objetivos da pesquisa, possibilitando a obtenção de informações relevantes para a compreensão da realidade econômica do empreendimento e para a elaboração das análises apresentadas nos capítulos subsequentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A etapa de avaliação dos resultados representa o momento em que os dados coletados junto ao empreendimento são analisados sob a ótica da Contabilidade Gerencial, permitindo verificar a viabilidade econômica da produção do bolo de chocolate e fornecer subsídios para a tomada de decisão do microempreendedor.

A análise foi realizada a partir dos custos efetivamente identificados durante o processo produtivo, considerando os insumos utilizados, os gastos com energia elétrica, consumo de gás, mão de obra direta e embalagem. Os valores apurados permitiram calcular o custo total de produção, a margem de contribuição unitária, a lucratividade obtida e os indicadores gerenciais relacionados ao ponto de equilíbrio e à margem de segurança.

1. Levantamento dos Custos de Produção

Inicialmente procedeu-se à identificação dos custos diretamente relacionados à fabricação de uma unidade do bolo de chocolate.

Tabela 1 – Custos de Produção do Bolo de Chocolate

Descrição	Valor (R$)
6 ovos	6,00
150 ml de óleo	1,50
300 g de açúcar	1,50
250 ml de leite	2,00
100 g de chocolate em pó 50% cacau	6,20
20 g de bicarbonato	3,50
10 ml de essência de leite	0,36
300 g de farinha de trigo	1,80
20 g de antimofo	0,88
20 g de fermento químico	1,00
Energia elétrica (5 min liquidificador)	0,09

Gás de cozinha (45 min forno)	6,75
Mão de obra do confeiteiro	9,00
Embalagem	1,50
Custo Total Unitário	**42,08**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Observa-se que o custo total para produção de uma unidade do bolo de chocolate corresponde a R$ 42,08. Entre os itens de maior representatividade destacam-se a mão de obra direta, o chocolate em pó, o consumo de gás e os ovos, os quais concentram parcela significativa dos gastos de fabricação.

2. Classificação dos Custos

Para fins de análise gerencial, os custos foram classificados conforme sua relação com o volume de produção.

Quadro 2 – Classificação dos Custos

Custos Variáveis	**Valor (R$)**
Ingredientes	24,74
Energia elétrica	0,09
Gás de cozinha	6,75
Embalagem	1,50
Total Custos Variáveis	**33,08**
Custos Fixos (apropriados por unidade)	**Valor (R$)**
Mão de obra direta	9,00
Total Custos Fixos	**9,00**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Embora a mão de obra possa variar em situações específicas, para fins didáticos e gerenciais deste estudo foi considerada como custo fixo operacional da produção analisada.

3. Formação do Resultado Unitário

Após a identificação dos custos, procedeu-se à análise da rentabilidade do produto.

Tabela 2 – Resultado Econômico Unitário

Descrição	**Valor (R$)**
Preço de venda	70,00

(-) Custo total unitário	42,10
Lucro unitário	**27,90**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Memória de cálculo:

Lucro Unitário = Preço de Venda − Custo Total

Lucro Unitário = 70,00 − 42,08

Lucro Unitário = R$ 27,92

O resultado evidencia que cada unidade comercializada gera lucro bruto aproximado de R$ 27,92, demonstrando potencial econômico positivo para o empreendimento.

4. Cálculo da Margem de Contribuição

A margem de contribuição corresponde ao valor disponível para absorção dos custos fixos e formação do lucro.

Fórmula:

Margem de Contribuição = Preço de Venda − Custos Variáveis

Aplicando os dados da pesquisa:

Margem de Contribuição = 70,00 − 33,08

Margem de Contribuição = R$ 36,92

Tabela 3 – Margem de Contribuição

Descrição	Valor (R$)
Preço de venda	70,00
(-) Custos variáveis	33,08
Margem de contribuição unitária	**36,92**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A margem de contribuição obtida demonstra que cada unidade vendida gera R$ 36,92 para cobertura dos custos fixos e formação do lucro. Sob a ótica gerencial, trata-se de um resultado favorável, indicando boa capacidade de geração de recursos.

5. Índice da Margem de Contribuição

Fórmula:

Índice da Margem de Contribuição = (MC ÷ Receita de Venda) × 100

Aplicando os valores:

Índice MC = (36,92 ÷ 70,00) × 100

Índice MC = 52,74%

Tabela 4 – Índice da Margem de Contribuição

Indicador	Resultado
Margem de contribuição	R$ 36,92
Preço de venda	R$ 70,00
Índice de contribuição	**52,74%**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O resultado demonstra que aproximadamente 52,74% da receita obtida com cada venda permanece disponível para cobertura dos gastos fixos e geração de lucro.

6. Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Para fins de demonstração gerencial, considerou-se um custo fixo mensal estimado de R$ 1.800,00 relacionado à operação da produção analisada.

Fórmula:

Ponto de Equilíbrio = Custos Fixos ÷ Margem de Contribuição Unitária

Aplicando:

PE = 1.800 ÷ 36,92

PE = 48,75 unidades

Arredondando:

PE = 49 bolos

Tabela 5 – Ponto de Equilíbrio

Descrição	Resultado
Custos fixos mensais	1800,00
Margem de contribuição unitária	36,92
Ponto de Equilíbrio	**49 bolos**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O resultado indica que a empresa necessita vender aproximadamente 49 bolos por mês para cobrir integralmente seus custos fixos, sem apresentar lucro ou prejuízo.

7. Margem de Segurança

Considerando uma venda média estimada de 100 bolos por mês:

Fórmula:

Margem de Segurança = Vendas Reais − Ponto de Equilíbrio

MS = 100 − 49

MS = 51 unidades

Percentualmente:

MS (%) = (51 ÷ 100) × 100

MS (%) = 51%

Tabela 6 – Margem de Segurança

Descrição	Resultado
Vendas mensais estimadas	100 bolos
Ponto de equilíbrio	49 bolos
Margem de segurança	51 bolos
Margem de segurança (%)	**51%**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A margem de segurança de 51% demonstra que a empresa possui razoável capacidade para suportar oscilações de mercado sem comprometer sua sustentabilidade financeira.

8. Triangulação dos Resultados

A triangulação dos resultados foi realizada mediante a integração de três elementos fundamentais: os dados coletados no empreendimento, os conceitos apresentados no referencial teórico e a interpretação crítica desenvolvida pelos pesquisadores.

Sob a perspectiva empírica, verificou-se que o bolo de chocolate apresenta custo unitário de R$ 42,08 e lucro unitário de R$ 27,92, evidenciando viabilidade econômica da produção.

Em relação ao referencial teórico, os resultados encontrados corroboram os conceitos apresentados por Martins (2022), Padoveze (2022), Crepaldi e Crepaldi (2023) e Marion (2022), especialmente no que se refere à importância da identificação dos custos para o processo de tomada de decisão.

A análise crítica realizada pelo grupo permitiu concluir que o empreendimento apresenta potencial de lucratividade satisfatório, porém necessita implementar controles gerenciais mais estruturados para garantir maior precisão na formação dos preços e

monitoramento permanente dos custos.

Verificou-se ainda que a ausência de registros sistemáticos poderia levar o gestor a subestimar gastos indiretos e comprometer sua rentabilidade futura, sobretudo diante de oscilações nos preços dos insumos alimentícios.

Dessa forma, a aplicação das ferramentas da Contabilidade Gerencial mostrou-se fundamental para evidenciar a realidade econômica do produto analisado e fornecer informações capazes de apoiar decisões mais seguras e eficientes.

RESUMO DOS INDICADORES GERENCIAIS

Tabela 7 – Síntese dos Resultados Econômicos

Indicador	Resultado
Preço de venda unitário	R$ 70,00
Custo total unitário	R$ 42,08
Lucro unitário	R$ 27,92
Margem de contribuição	R$ 36,92
Índice da margem de contribuição	52,74%
Ponto de equilíbrio	49 bolos
Margem de segurança	51%
Viabilidade econômica	**Favorável**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS (CONCLUSÃO)

O presente estudo teve como objetivo analisar os gastos envolvidos na produção de bolo de chocolate em uma panificadora localizada no município de Manaus – AM, utilizando ferramentas da Contabilidade Gerencial para avaliar a viabilidade econômica da atividade e fornecer informações capazes de subsidiar o processo de tomada de decisão do microempreendedor.

Os resultados obtidos permitiram identificar que o custo total unitário de produção do bolo corresponde a R$ 42,08, enquanto o preço de venda praticado é de R$ 70,00 por unidade. A análise demonstrou a existência de lucro bruto unitário de R$ 27,92, evidenciando que a atividade apresenta retorno financeiro positivo e potencial de geração de resultados satisfatórios para o empreendimento.

Por meio da aplicação da metodologia de custeio e dos indicadores gerenciais estudados na disciplina, verificou-se que a margem de contribuição unitária alcança R$

36,92, representando aproximadamente 52,74% do valor de venda do produto. Esse resultado evidencia que o bolo de chocolate possui significativa capacidade de absorção dos custos fixos e de geração de lucro para a organização.

A análise do ponto de equilíbrio demonstrou que a empresa necessita comercializar aproximadamente 49 unidades mensais para cobrir integralmente seus custos fixos estimados. Considerando uma projeção de vendas de 100 unidades por mês, constatou-se margem de segurança equivalente a 51%, indicando relativa estabilidade operacional e capacidade de enfrentamento de eventuais oscilações de mercado.

Sob a perspectiva gerencial, os resultados confirmam a importância da utilização de ferramentas contábeis na administração dos pequenos negócios. Observou-se que, embora o empreendimento apresente lucratividade satisfatória, a ausência de controles sistemáticos poderia comprometer a precisão da formação dos preços e dificultar o monitoramento permanente dos custos de produção.

A pesquisa também evidenciou que diversos gastos frequentemente negligenciados pelos pequenos empreendedores, como consumo de energia elétrica, utilização de gás e custos indiretos relacionados ao processo produtivo, exercem influência significativa sobre a composição do custo final dos produtos. Dessa forma, a mensuração adequada desses elementos torna-se indispensável para a obtenção de informações confiáveis e para a definição de estratégias empresariais sustentáveis.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho possibilitou a aplicação prática dos conceitos estudados na disciplina de Contabilidade Gerencial, fortalecendo a capacidade analítica dos discentes e promovendo a integração entre teoria e prática profissional.

Conclui-se, portanto, que a produção do bolo de chocolate apresenta viabilidade econômica para o empreendimento analisado. Entretanto, recomenda-se a implementação de controles gerenciais permanentes, atualização periódica dos custos dos insumos e acompanhamento contínuo dos indicadores financeiros, visando preservar a rentabilidade do produto e garantir a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ana Paula Batista Pires**. Contabilidade gerencial como auxílio para a tomada de decisão nas empresas**. Faculdade Anhanguera, Rondonópolis, 2022. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/53311/1/ANNY_CAROLINE_ALVES_RODRIGUES.pdf. Acesso em: 24 mai. 2026.

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella Mae; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BARBOZA, Thiago Hoffmann. **Contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio para o gerenciamento das empresas**. Faculdade Anhanguera, Passo Fundo, 2022. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/66179/1/THIAGO%20HOFFMANN%20BARBOZA.pdf. Acesso em: 24 mai. 2026.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 2 jun. 2026.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 2 jun. 2026.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC 00 (R2) – **Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro**. Brasília: CPC, 2019. Disponível em: https://www.cpc.org.br/Arquivos/Documentos/573_CPC00(R2).pdf. Acesso em: 5 jun.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade. Brasília:** CFC, 2026. Disponível em: https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/. Acesso em: 8 jun. 2026.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CUNHA, Guilherme de Carvalho Albuquerque. **Elaboração de um plano de negócios para implantação de uma confeitaria artesanal: viabilidade econômica e estratégias competitivas**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/3ea083c2-c8e7-49cd-8dff-1b33e62b6e1d/content. Acesso em: 08 jun. 2026.

DE MATOS, Ecileide Gomes; MOREIRA, Ana Zenilce. As abordagens e práticas sobre contabilidade de custos e a aplicação nas empresas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 8, p. 3831-3845, 2024. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15479. Acesso em: 25 mai. 2026.

FERREIRA, Alessandra de Souza. **Gestão Financeira, real diferença entre custos fixos e variáveis**. Portal Contábeis, 2025. Disponível em:

https://www.contabeis.com.br/artigos/72868/custos-fixos-e-variaveis. Acesso em: 23 mai. 2026.

FRANCESCHI, Eliziane. **Gestão de custos em empreendimentos familiares: um estudo de caso na padaria e confeitaria sabor real**. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Erechim, 2021. Disponível em: https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2252/_2021_eliziane_franceschi_e_tcc_ii.pdf?sequence=-1eisAllowed=y. Acesso em: 08 jun. 2026.

FRANTZ, L. B.; VENZON, C. Margem de contribuição como instrumento de gestão em uma confeitaria. **Revista de Administração Dom Alberto**, v. 7, n. 2, p. 1-23, 2021. Disponível em: https://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadeadministracao/article/view/654. Acesso em: 2 jun. 2026.

FRANTZ, L. B.; VENZON, C. Margem de contribuição como instrumento de gestão em uma confeitaria. **Revista de Administração Dom Alberto**, v. 7, n. 2, p. 1-23, 2021. Disponível em: https://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadeadministracao/article/view/654. Acesso em: 2 jun. 2026.

LEITE, Fábio. **O que é custo fixo e custo variável: entenda as diferenças. Portal Contabilidade Financeira**, 2026. Disponível em: https://contabilidadefinanceira.com.br/glossario/o-que-e-custo-fixo-e-custo-variavel. Acesso em: 23 mai. 2026.

LUNARDELLI, G.; RAUPP, F. M. Proposta de apropriação de custos em uma panificadora de pequeno porte: um estudo de caso. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2018. Disponível em: https://www.eumed.net/rev/oel/2018/02/apropriacao-custos-panificadora.html. Acesso em: 2 jun. 2026.

LUNARDELLI, G.; RAUPP, F. M. Proposta de apropriação de custos em uma panificadora de pequeno porte: um estudo de caso. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2018. Disponível em: http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/apropriacao-custos-panificadora.html. Acesso em: 2 jun. 2026.

MACHADO, Fernando. **Classificação de custos fixos e variáveis**. LinkedIn, 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/classifica%C3%A7%C3%A3o-de-custos-fixos-e-vari%C3%A1veis-fernando-machado-gtucf. Acesso em: 23 mai. 2026.

MADEIRA, Alessandra Neves; PICOLO, Jaime Dagostim. Gestão de custos em uma padaria brasileira na cidade de Criciúma. **Revista Produção e Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 9, e668, jan.-dez. 2023. Disponível em: https://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoedesenvolvimento/article/view/668/482. Acesso em: 08 jun. 2026.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: enfoque em sistema de informação contábil**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

PISSINATI, L. G.; DIAS, E. Margem de contribuição como métrica de precificação visando lucro para a empresa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7491/2894. Acesso em: 2 jun. 2026.

RECODAF – *Revista Eletrônica Científica do CRA-SP*. Artigo disponível em: https://owl.tupa.unesp.br/recodaf/index.php/recodaf/article/view/202/429. Acesso em: 2 jun. 2026.

REMIPE – **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**. Universidade Federal de Alagoas. Disponível em: https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/341/261. Acesso em: 2 jun. 2026.

RODRIGUES, Fabiana Iacomini. **Gestão estratégica de custos: um estudo de caso no MCTI**. Universidade de Brasília, Brasília, 2025. Disponível em: https://pgap.unb.br/wp-content/uploads/2025/05/PTT-FABIANA-IACOMINI-RODRIGUES.pdf. Acesso em: 25 mai. 2026.

SANTOS, Cleyelle Cristina Gadelha dos**. Custos-padrão x custos reais: identificando fatores de desvios no custeio de uma indústria de panificação**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual de Goiás, Quirinópolis, 2024. Disponível em: https://repositorio.ueg.br/jspui/bitstream/riueg/5841/2/TCC_2_CLEYELLE_CRISTINA_signed_assinado%20%282%29.pdf. Acesso em: 2 jun. 2026.

SEBRAE. **Gestão de custos: como ter um bom controle financeiro**. Brasília, DF: SEBRAE, 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-custos-como-ter-um-bom-controle-financeiro,890c9733dedbc410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 2 jun. 2026.

SOARES, Isadora. **Custos diretos, indiretos, fixos e variáveis: guia completo**. Cobli Blog, 2025. Disponível em: https://www.cobli.co/blog/custos-diretos-e-indiretos. Acesso em: 23 mai. 2026.

TONACO, Bruno Matos. **Análise da gestão de custos e precificação de uma padaria de pães integrais na capital do Ceará**. Universidade Federal do Ceará, Russas, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/78435/1/2024_tcc_bmtonaco.pdf. Acesso em: 08 jun. 2026.

WERMUTH, L. T.; RABUSKE, R. Apuração do custo de produção de esquadrias de alumínio e análise da margem de contribuição como auxílio à tomada de decisão: um estudo de caso em um microempreendedor individual de Santa Cruz do Sul. **Revista de**

Contabilidade Dom Alberto, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 23, p. 1-27, 2023. Disponível em: https://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadecontabilidadefda/article/view/869. Acesso em: 2 jun. 2026.

WERMUTH, L. T.; RABUSKE, R. Apuração do custo de produção de esquadrias de alumínio e análise da margem de contribuição como auxílio à tomada de decisão: um estudo de caso em um microempreendedor individual de Santa Cruz do Sul. **Revista de Contabilidade Dom Alberto**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 23, p. 1-27, 2023. Disponível em: https://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadecontabilidadefda/article/view/869. Acesso em: 2 jun. 2026.

CAPÍTULO 02: LABORATÓRIOS DE PRÁTICAS E CIDADANIA FISCAL: EVIDÊNCIAS DE UM NÚCLEO DE APOIO CONTÁBIL E FISCAL

Karina Batista de Oliveira
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Larissa Ellen Peixoto da Silva
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Pablo da Silva
Graduando em Administração
Centro Universitário Estácio do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Maria Eduarda de Freitas Cabral
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Laize Caroline Magalhães dos Santos
Graduanda em Ciências Contábeis
Centro Universitário Estácio do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

Dinorvan Fanhaimpork
Doutorando em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia
Universidade Federal do Amazonas, Manaus – AM, Brasil
E-mail: dinorvan@ufam.edu.br Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1154-7154

RESUMO
Os laboratórios de práticas aproximam a formação em contabilidade e administração das exigências do mercado ao reunir, no mesmo espaço, o ensino e a prestação de serviço à comunidade. Este artigo examina um Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF) instalado no Laboratório de Práticas de Gestão de uma instituição de ensino superior em Manaus, à luz da aprendizagem baseada em serviço. O estudo descreveu o perfil dos contribuintes atendidos, mediu o grau de resolução das consultas e avaliou a contribuição formativa do laboratório. O delineamento foi descritivo, com dados primários colhidos por formulário digital aplicado a noventa e dois contribuintes entre abril e maio de 2026. A análise combinou frequências, correlação de Spearman, V de Cramér e regressão logística, complementadas por procedimentos de robustez: bootstrap, correção de múltiplas comparações e validação cruzada. Noventa por cento das consultas foram resolvidas na própria sessão e dezesseis contas gov.br foram regularizadas ou recriadas. A faixa etária associou-se de forma negativa à duração do atendimento (rho igual a menos zero vírgula vinte e dois; p igual a zero vírgula zero trinta e nove), achado que se mostrou estável sob reamostragem. As demais associações não resistiram às correções estatísticas. Os resultados mostram que o laboratório funcionou como ambiente de aprendizagem aplicada, no qual os discentes exerceram competências técnicas em situação autêntica de atendimento ao cidadão.

Palavras-Chave: *Laboratório de práticas. Aprendizagem baseada em serviço. Ensino de contabilidade. NAF. Educação superior.*

1 INTRODUÇÃO

A formação em contabilidade e administração convive há décadas com uma tensão entre o que se ensina na sala de aula e o que o egresso encontra no exercício profissional. O estudante domina a estrutura de uma demonstração contábil, a legislação do imposto de renda e os princípios de gestão, mas dificilmente enfrenta, durante a graduação, um contribuinte real diante de um problema fiscal concreto. Essa lacuna entre teoria e prática alimenta a crítica sobre a prontidão dos recém-formados e sobre a capacidade dos cursos de desenvolver competências aplicadas (Lightweis, 2014; Morshed, 2021; Rajeevan, 2020).

A investigação sobre o papel dos laboratórios práticos no desenvolvimento de habilidades aplicáveis ao mundo real tornou-se uma frente de pesquisa relevante, impulsionada pela demanda crescente por profissionais prontos para o mercado (Jaffar *et al*., 2025; Sidorova; Kopus; Yurasova, 2024). Nos últimos anos, as práticas de ensino migraram da aula expositiva para o aprendizado experiencial e baseado em simulação, com ênfase no engajamento ativo e na aquisição de competências (Zeigler, 2015; Nisula; Pekkola, 2017). Estudos associam essa mudança a maior engajamento dos estudantes e a melhor alinhamento com as exigências da profissão (Gonçalves *et al*., 2025; Twyford; Dean, 2024), embora persistam obstáculos como restrição de recursos e dificuldade de integração curricular (Nasrullah *et al*., 2025; Tan; Lv, 2025).

Os laboratórios de práticas respondem a essa lacuna ao criar um ambiente intermediário entre a sala de aula e o mercado. No campo contábil, assumem formatos variados: escritórios-modelo, empresas juniores, núcleos de assessoria e, mais recentemente, os Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal (NAF). O NAF é um programa da Receita Federal do Brasil (RFB) em parceria com instituições de ensino superior, no qual estudantes capacitados prestam orientação tributária gratuita a cidadãos de baixa renda, microempreendedores e pequenas organizações (RFB, 2024).

A literatura educacional enquadra essa modalidade sob o conceito de aprendizagem baseada em serviço. Bringle e Hatcher (1996) a descrevem como uma experiência na qual o estudante participa de uma atividade de serviço que atende a uma

necessidade real da comunidade e, ao mesmo tempo, reflete sobre ela de modo a aprofundar o conteúdo curricular e o senso de responsabilidade cívica. No Brasil, programas da saúde como o PET-Saúde e o Pró-Saúde consolidaram esse modelo ao inserir estudantes precocemente em serviços reais, com ganho documentado de competências profissionais (Magnago *et al*., 2022; Mendes *et al*., 2022). A diferença em relação ao estágio comum está na reflexão estruturada e na reciprocidade: a comunidade recebe um serviço e o estudante aprende ao prestá-lo.

O problema que este artigo investiga é qual evidência um laboratório de práticas, operando como NAF, produz sobre sua própria contribuição formativa e social. A pergunta importa porque esses laboratórios costumam ser justificados pelos objetivos que declaram e não por dados sobre o que neles acontece. Faltam descrições empíricas do público atendido, do tipo de demanda recebida e do grau em que os estudantes a resolvem.

Este estudo descreve a experiência de um NAF instalado no Laboratório de Práticas de Gestão de um centro universitário em Manaus, durante o período de declaração do imposto de renda de 2026. O objetivo geral foi analisar, sob a perspectiva da aprendizagem baseada em serviço, a contribuição formativa e social do laboratório. Os objetivos específicos foram descrever o perfil sociodemográfico e fiscal dos contribuintes atendidos, medir o grau de resolução dos atendimentos e identificar associações entre as características dos contribuintes e os desfechos do atendimento. A relevância do estudo está em sustentar com dados um debate que costuma se apoiar mais em intenções do que em evidências.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A sustentação teórica deste estudo apoia-se em três frentes que se articulam. A primeira trata dos laboratórios de práticas como dispositivo de formação em contabilidade e administração, campo no qual a discussão sobre a distância entre o ensino e o exercício profissional ganhou densidade nos últimos anos. A segunda recupera a aprendizagem baseada em serviço, abordagem que conecta a atividade prática à reflexão estruturada e ao atendimento de necessidades reais da comunidade. A terceira situa o Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal como caso concreto dessa articulação, ao reunir a capacitação do estudante e a prestação de serviço ao cidadão.

2.1 Laboratórios de práticas na formação em contabilidade e administração

O ensino de contabilidade e administração no Brasil organizou-se, por décadas, em torno de um modelo expositivo no qual o professor transmite conteúdo e o aluno reproduz em provas. As Diretrizes Curriculares Nacionais dos dois cursos, contudo, passaram a exigir o desenvolvimento de competências aplicadas e a integração entre teoria e prática (Brasil, 2024; Brasil, 2021). Os laboratórios de práticas respondem a essa exigência ao criar um ambiente intermediário entre a sala de aula e o mercado.

Marion e Marion (2018) argumentaram que o ensino contábil precisa abandonar a memorização de procedimentos e migrar para a resolução de problemas. Um laboratório de práticas materializa essa migração: o estudante não decora a regra de obrigatoriedade da declaração, ele aplica a regra a um contribuinte específico cuja situação não vem rotulada. Essa diferença é pedagógica e cognitiva. Resolver um caso real exige interpretar uma situação ambígua, algo que o exercício de livro-texto não desenvolve.

A pesquisa sobre o papel dos laboratórios práticos no aprimoramento de habilidades práticas e aplicações do mundo real em contabilidade e administração surgiu como uma área crítica de investigação devido à crescente demanda por graduados que estejam profissionalmente prontos e capazes de preencher a lacuna entre o conhecimento teórico e as expectativas do local de trabalho (Jaffar *et al*., 2025; Sidorova; Kopus: Yurasova, 2024). Nos últimos anos, as abordagens educacionais evoluíram dos métodos tradicionais baseados em palestras para o aprendizado experimental e baseado em simulação, refletindo a necessidade de engajamento ativo e desenvolvimento de competências práticas (Zeigler, 2015; Nisula; Pekkola, 2017).

Essa mudança se alinha às tendências globais que enfatizam a educação de qualidade e a empregabilidade, conforme evidenciado pela integração de tecnologias digitais e simulações de negócios nos currículos (Bastos *et al*., 2024; Beranič; Hericko, 2022). A importância dos laboratórios práticos é ressaltada por dados que mostram melhor engajamento dos alunos, aquisição de habilidades e alinhamento com os padrões da indústria (Gonçalves *et al*., 2025; Twyford; Dean, 2023).

Apesar desses avanços, um problema persistente permanece no ensino de contabilidade e administração: a desconexão entre o ensino teórico e a aplicação prática (Lightweis, 2014; Morshed, 2021). Muitos programas ainda dependem fortemente do aprendizado passivo, deixando os alunos despreparados para tarefas complexas do mundo real (Rajeevan, 2020). A lacuna de conhecimento é evidente na exposição limitada a

cenários de negócios autênticos e na insuficiente experiência prática com sistemas corporativos e software de contabilidade (Ghazali *et al*., 2022).

Enquanto alguns estudos defendem a simulação e o aprendizado baseado em projetos para aprimorar o pensamento crítico e a prontidão profissional (Rachmah; Maula, 2025; Ugrin *et al*., 2021), outros destacam desafios como restrições de recursos e dificuldades de integração (Nasrullah *et al*., 2025; Tan, 2025). Essa controvérsia reflete um debate mais amplo sobre o equilíbrio ideal entre teoria e prática nos currículos (Lightweis, 2014; Morshed, 2021). As consequências dessa lacuna incluem a redução da empregabilidade dos graduados e uma incompatibilidade entre os resultados acadêmicos e as necessidades do mercado de trabalho (Jaffar *et al*., 2025; Twyford e Dean, 2023).

Desse modo, a integração da teoria e da prática se torna essencial para desenvolver competências técnicas e habilidades transferíveis, promovendo a prontidão profissional (Lightweis, 2014; Silva *et al*., 2009).

2.2 Aprendizagem baseada em serviço

Nas últimas duas décadas, iniciativas como o Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde) e o Pró-Saúde catalisaram reformas curriculares enfatizando a colaboração interprofissional e o envolvimento da comunidade (Magnago *et al*., 2022). Esses programas contribuíram para expandir os cenários de aprendizagem além das salas de aula tradicionais, promovendo a inserção dos alunos nos serviços de saúde e alinhando os resultados educacionais às necessidades sociais e epidemiológicas das comunidades brasileiras (Yamashita *et al*., 2023; Faria *et al*., 2018). Notavelmente, estudos relatam que essa integração melhora as competências profissionais e fortalece a atenção primária, que atende a mais de 70% da população brasileira (Mendes *et al*., 2022; Cardoso *et al*., 2021).

Apesar desses avanços, persistem os desafios na operacionalização eficaz da aprendizagem baseada em serviços, particularmente em relação ao engajamento do corpo docente e à negociação de parcerias de ensino-serviço. Enquanto algumas pesquisas destacam os benefícios de currículos integrados e metodologias ativas de ensino na promoção de habilidades colaborativas (Camara, Grosseman; Pinho, 2015), outras apontam a resistência institucional, currículos fragmentados e preparação insuficiente do corpo docente como barreiras (Mendes *et al*., 2020; Souza; Ávila, 2021).

Além disso, há uma falta de compreensão abrangente sobre como os professores percebem e participam dessas parcerias e como essas dinâmicas influenciam o desenvolvimento de habilidades dos alunos e a inovação curricular (Silva *et al*., 2018). Essa lacuna de conhecimento é crítica, pois o envolvimento inadequado do corpo docente pode prejudicar a sustentabilidade e o impacto das iniciativas de aprendizagem baseadas em serviços.

Conceitualmente, a aprendizagem baseada em serviços neste contexto é enquadrada pela integração de ensino, serviço e envolvimento da comunidade, promovendo a educação interprofissional e a prática colaborativa (Parreira, 2024; Toledo *et al*., 2023). Essa estrutura enfatiza a aprendizagem experiencial em ambientes autênticos de serviços de saúde, promovendo competências como trabalho em equipe, comunicação e responsabilidade social (Costa *et al*., 2022; Souza; Ely; Toassi, 2022). A relação entre o envolvimento do corpo docente e a aquisição de habilidades dos alunos é central, pois os professores atuam como mentores e facilitadores para unir teoria e prática (Barreto *et al*., 2011; Camara; Grosseman; Pinho, 2015). A compreensão dessas inter-relações informa a concepção e a implementação de programas eficazes de aprendizagem de serviços alinhados com as diretrizes curriculares nacionais (Fonsêca *et al*., 2014).

No contexto brasileiro, a articulação entre ensino, pesquisa e extensão dá sustentação legal a essa abordagem. A Resolução CNE/CES nº 7/2018 tornou obrigatória a destinação de pelo menos dez por cento da carga horária dos cursos de graduação a atividades de extensão (Brasil, 2018). A inserção da educação fiscal no currículo escolar, de maneira interdisciplinar, representa uma estratégia eficaz para fomentar espaços de reflexão que promovam uma educação voltada à cidadania. Tal abordagem proporciona aos estudantes a compreensão do papel socioeconômico dos tributos e os incentiva a exercer o controle social sobre a aplicação dos recursos públicos (Rocha; Pordeus, 2025).

2.3 O Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal como dispositivo formativo

O programa teve sua primeira parceria firmada no Rio Grande do Sul, em 2011. Nesse mesmo ano, a iniciativa foi tema da monografia premiada em uma das categorias do Prêmio Schöntag, intitulada "Construindo uma ponte de ouro entre a Receita Federal e o Contribuinte" (RFB, 2024).

Passada mais de uma década de funcionamento, o alcance do NAF expandiu-se de forma expressiva. Segundo a Receita Federal do Brasil (2024), o programa opera em

mais de 500 instituições de ensino distribuídas por todas as unidades da federação, e ultrapassa as fronteiras nacionais ao estar presente em mais de 300 instituições espalhadas por treze países latino-americanos. A trajetória ganhou novo impulso normativo ao final de 2018, quando a Resolução MEC nº 7/2018 abriu caminho para que as atividades do núcleo fossem incorporadas ao currículo dos cursos de Ciências Contábeis e Comércio Exterior na forma de extensão.

Ao longo desse período ininterrupto, o NAF consolidou-se como uma plataforma de cidadania fiscal cuja atuação extrapola seus objetivos iniciais. O programa não se limita a oferecer aos estudantes a experiência prática com as obrigações tributárias federais: associa essa formação ao atendimento de populações em situação de vulnerabilidade e funciona como ponto de convergência para iniciativas de diferentes áreas do conhecimento (RFB, 2024).

O propósito central do núcleo combina dois interesses. De um lado, qualifica os futuros profissionais da contabilidade, do comércio exterior e de áreas correlatas por meio de capacitação aliada à prestação de serviços contábeis e fiscais a contribuintes hipossuficientes. De outro, oferece esse atendimento gratuito à população, ajudando na solução de demandas tributárias e fiscais. Nesse processo, os participantes desenvolvem noções de moral tributária e de cidadania fiscal, ao passo que contribuem para ampliar, entre os contribuintes atendidos, a compreensão sobre a função socioeconômica dos tributos e sobre o papel da Receita Federal no financiamento do Estado brasileiro.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem quantitativa, com coleta de dados primários (Yin, 2015). O lócus foi o Laboratório de Práticas de Gestão de um Centro Universitário em Manaus, que opera um NAF em parceria com a Receita Federal. O recorte temporal cobriu o período de 23 de março a 29 de maio de 2026, período de entrega da Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Física (DIRPF).

Participaram da execução quatorze alunos monitores dos cursos de Ciências Contábeis e Administração, previamente capacitados em oficinas sobre a legislação do imposto de renda de 2026 e sobre os procedimentos da conta Gov.br. Os atendimentos foram organizados em duas estações sequenciais. Na primeira, uma dupla de discentes verificava a conta Gov.br do contribuinte e resolvia os problemas de autenticação

encontrados. Na segunda, o contribuinte recebia orientação sobre a declaração do imposto de renda.

A coleta usou formulário digital estruturado, preenchido pelo aluno monitor ao final de cada atendimento, após o contribuinte assinar termo de consentimento para uso dos dados em pesquisa. O instrumento registrou faixa etária, gênero, bairro de residência, vínculo com a instituição, vínculo profissional, faixa de renda mensal bruta, escolaridade, nível da conta gov.br antes e depois do atendimento, problema identificado na conta, obrigatoriedade de declaração do imposto neste exercício e em exercícios anteriores, tipo de orientação prestada e grau de resolução. A amostra final foi composta por noventa e dois atendimentos.

A análise dos dados combinou estatística descritiva e técnicas inferenciais adequadas ao nível de mensuração de cada variável. Calcularam-se distribuições de frequência absoluta e relativa para todas as variáveis. As correlações entre variáveis ordinais foram estimadas pelo coeficiente de Spearman (Lira; Neto, 2006). As associações entre variáveis nominais foram medidas pelo V de Cramér, derivado do teste qui-quadrado (Conboy, 2003). A duração dos atendimentos, única variável contínua, foi comparada entre grupos pelo teste de Mann-Whitney (Martins, 2001). Por fim, ajustaram-se modelos de regressão logística binária para examinar a relação entre características dos contribuintes e dois desfechos: a existência de pendências fiscais anteriores e a ocorrência de problema na conta Gov.br. O nível de significância adotado foi de cinco por cento. As análises usaram a linguagem Python com as bibliotecas SciPy e Statsmodels.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os dados dos noventa e dois atendimentos e os interpreta à luz do referencial discutido.

4.1 Resultados

A exposição segue do geral ao específico. Primeiro, descreve-se o perfil sociodemográfico e profissional dos contribuintes. Em seguida, examina-se a situação da conta gov.br e a demanda fiscal observada. O grau de resolução dos atendimentos é tratado na sequência, acompanhado das associações estatísticas entre as características dos contribuintes e os desfechos. Por fim, os procedimentos de robustez submetem os achados a um exame mais rigoroso, antes que a discussão os conecte às questões formativas, sociais e metodológicas levantadas no início do estudo.

4.1.1 Perfil dos contribuintes atendidos

Os noventa e dois atendimentos tiveram duração média de 11,8 minutos, com mediana de doze minutos. O grupo atendido foi majoritariamente feminino, com cinquenta e três mulheres (57,6%) e trinta e nove homens (42,4%). A faixa etária predominante foi a de trinta e cinco a quarenta e quatro anos, com quarenta e três contribuintes (46,7%). A Tabela 1 reúne o perfil completo.

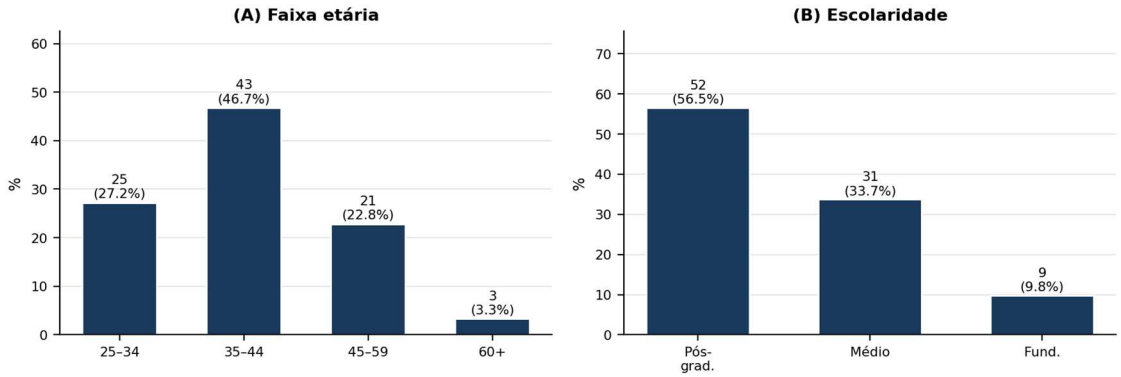
Tabela 1 – Perfil sociodemográfico e profissional dos contribuintes atendidos

Característica	n	%
Gênero		
Feminino	53	57,6
Masculino	39	42,4
Faixa etária		
25 a 34 anos	25	27,2
35 a 44 anos	43	46,7
45 a 59 anos	21	22,8
60 anos ou mais	3	3,3
Vínculo profissional		
CLT	62	67,4
Aposentado/Pensionista	17	18,5
MEI	8	8,7
Servidor público	5	5,4
Faixa de renda mensal bruta		
Até R$ 2.428,80	17	18,5
R$ 2.826,66 a R$ 3.751,05	7	7,6
R$ 3.751,06 a R$ 4.664,68	12	13,0
Acima de R$ 4.664,68	56	60,9
Escolaridade		
Ensino fundamental	9	9,8
Ensino médio	31	33,7
Pós-graduação	52	56,5

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A predominância de contribuintes com vínculo CLT (67,4%), renda acima de R$ 4.664,68 (60,9%) e pós-graduação (56,5%) revela que o público alcançado pelo laboratório se concentra entre trabalhadores formais com escolaridade alta.

Figura 1 – Perfil etário e de escolaridade dos contribuintes



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A Figura 1 reúne a distribuição por faixa etária e por escolaridade. Esse perfil tem uma leitura importante para a discussão sobre laboratórios de práticas. O NAF alcançou, neste ciclo, um público com relativo domínio digital e escolaridade superior, próximo da comunidade acadêmica da própria instituição. O dado não diminui o valor formativo da experiência, mas sinaliza que o alcance social do laboratório depende de uma estratégia de divulgação que vá além dos muros do campus.

4.1.2 Demanda fiscal e suporte digital

Todos os noventa e dois contribuintes já possuíam conta Gov.br ao chegar ao atendimento, mas nem todas estavam acessíveis. A verificação presencial identificou cinco contas bloqueadas de forma irrecuperável, que precisaram ser recriadas, e onze contas em nível prata que foram elevadas a ouro após a configuração do reconhecimento facial. A Tabela 2 sintetiza a situação da conta gov.br.

Tabela 2 — Situação da conta gov.br antes e após o atendimento

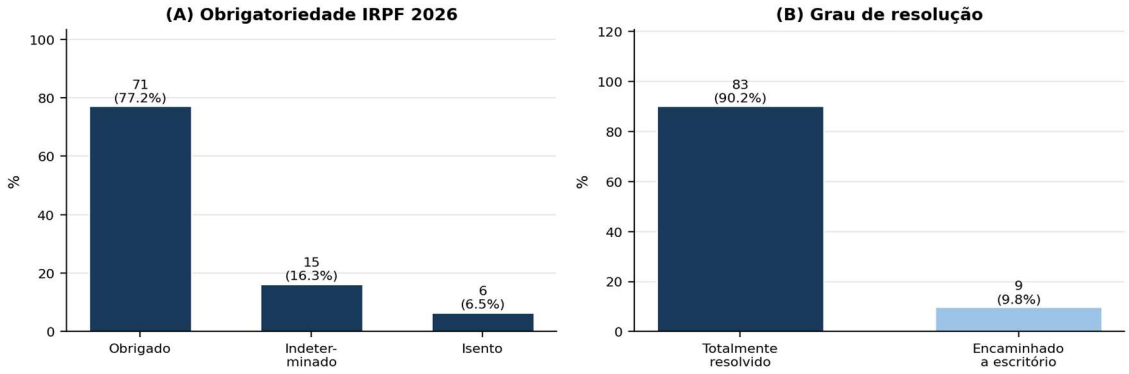
Situação	n	%
Nível antes do atendimento		
Ouro	81	88,0
Prata	11	12,0
Resultado após o atendimento		
Manteve o nível	76	82,6
Elevada para ouro	11	12,0
Conta criada (bronze)	5	5,4

Problema identificado		
Nenhum problema	66	71,7
Reconhecimento facial não configurado	11	12,0
Sem aplicativo gov.br	10	10,9
Senha bloqueada + sem aplicativo	5	5,4

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Setenta e um contribuintes (77,2%) estavam obrigados a declarar o imposto de renda em 2026, e vinte e nove (31,5%) tinham pendências de exercícios anteriores. A presença de quase um terço dos atendidos com pendências acumuladas mostra que o laboratório alcançou pessoas em situação de irregularidade fiscal, para quem a orientação tem efeito prático imediato. Os desfechos do atendimento e as correlações entre variáveis são apresentados de forma consolidada na Figura 2.

Figura 2 – Desfechos do atendimento



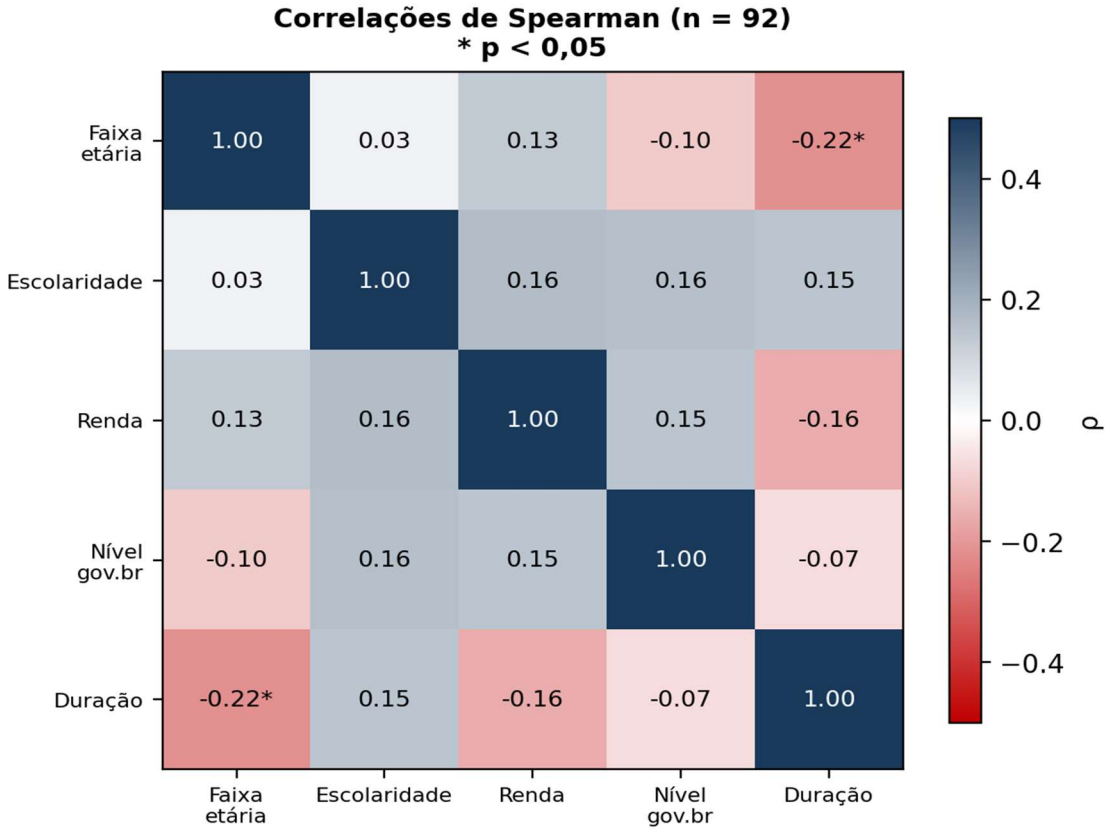
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Oitenta e três atendimentos foram totalmente resolvidos na própria sessão (90,2%) e nove foram encaminhados a escritório contábil (9,8%) por envolverem situações fora do escopo do NAF, como declarações com atividade rural ou grande volume de bens. Nenhum atendimento terminou sem orientação. Esse índice de resolução é o indicador mais direto da capacidade formativa do laboratório: em nove de cada dez casos, estudantes de graduação resolveram, sob supervisão, a demanda de um contribuinte real.

4.1.3 Associações estatísticas

A análise de correlação entre variáveis ordinais (Lira; Neto, 2006) identificou uma única associação significativa: faixa etária e duração do atendimento apresentaram correlação negativa fraca (rho de Spearman igual a menos 0,22; p igual a 0,039). Contribuintes mais velhos demandaram sessões mais curtas. Uma explicação plausível é que esse grupo, formado em boa parte por aposentados, chega com situação fiscal mais simples, com um único provento e poucas deduções a considerar. A Figura 3 apresenta a matriz de correlações.

Figura 3 – Matriz de correlações de Spearman entre variáveis ordinais



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A medida de associação entre variáveis categóricas, o V de Cramér, não apontou relações significativas, mas o par escolaridade e grau de resolução ficou próximo do limiar (V igual a 0,235; p igual a 0,079). A direção da associação sugere que contribuintes com maior escolaridade tiveram menor proporção de encaminhamento a escritório contábil. Embora o resultado não tenha alcançado significância com o tamanho de amostra disponível, a tendência é teoricamente coerente e merece reavaliação em ciclos com maior número de atendimentos. A Tabela 3 resume os principais pares testados.

Tabela 3 – Associação entre variáveis categóricas selecionadas (V de Cramér)

Par de variáveis	V	χ^2	p
Escolaridade × Grau de resolução	0,235	5,07	0,079
Vínculo profissional × IRPF anterior	0,212	4,13	0,248
Renda × Problema na conta	0,169	2,63	0,453
Faixa etária × Problema na conta	0,152	2,13	0,546
Renda × IRPF anterior	0,141	1,83	0,609
Faixa etária × IRPF anterior	0,047	0,20	0,977

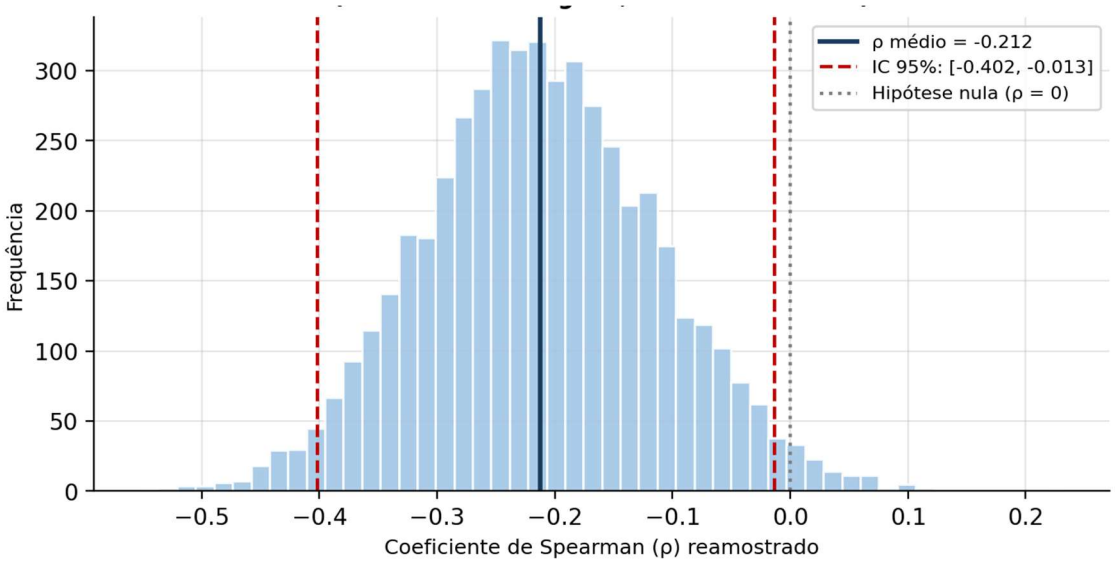
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A medida de associação entre variáveis categóricas, o V de Cramér, não apontou relações significativas, mas o par escolaridade e grau de resolução ficou próximo do limiar (V igual a 0,235; p igual a 0,079). A direção da associação sugere que contribuintes com maior escolaridade tiveram menor proporção de encaminhamento a escritório contábil. Embora o resultado não tenha alcançado significância com o tamanho de amostra disponível, a tendência é teoricamente coerente e merece reavaliação em ciclos com maior número de atendimentos. A Tabela 3 resume os principais pares testados.

4.1.4 Robustez dos achados

A única correlação significativa foi submetida a um teste de robustez por reamostragem. O bootstrap com cinco mil iterações produziu um intervalo de confiança de 95% entre menos 0,40 e menos 0,02 para a correlação entre idade e duração do atendimento. Como o intervalo não inclui o zero, o achado se mostra estável, e não um artefato de uma amostra particular. A Figura 4 apresenta a distribuição bootstrap.

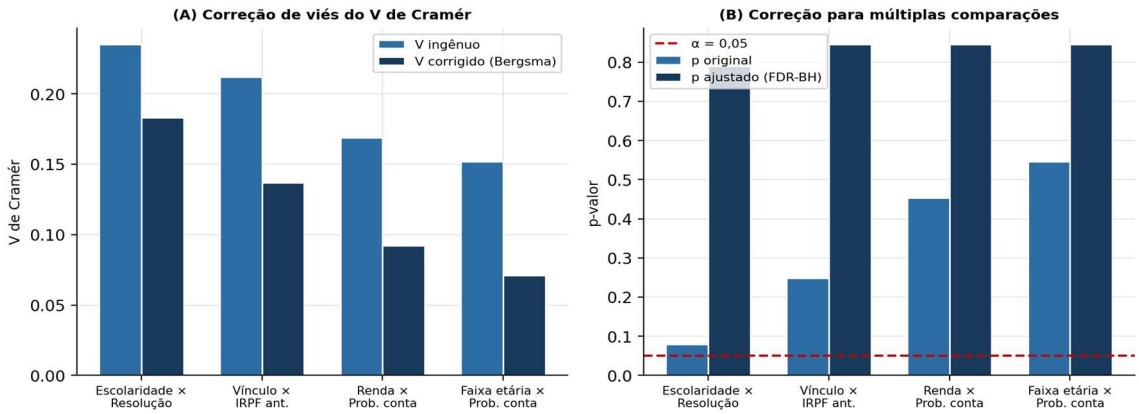
Figura 4 – Distribuição bootstrap da correlação idade × duração



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Em sentido oposto, as associações que pareciam promissoras não resistiram a um exame mais rigoroso. A associação entre escolaridade e grau de resolução, com V de Cramér de 0,235 na medida ingênua, caiu para 0,183 quando se aplicou a correção de viés de Bergsma, apropriada para amostras pequenas. Após a correção de Benjamini-Hochberg para as dez comparações realizadas, o menor p-valor ajustado foi de 0,79, muito acima do limiar de significância. Esses dois procedimentos mostram que a tendência observada na análise simples não se sustenta sob escrutínio estatístico adequado. A Figura 5 ilustra o efeito das duas correções.

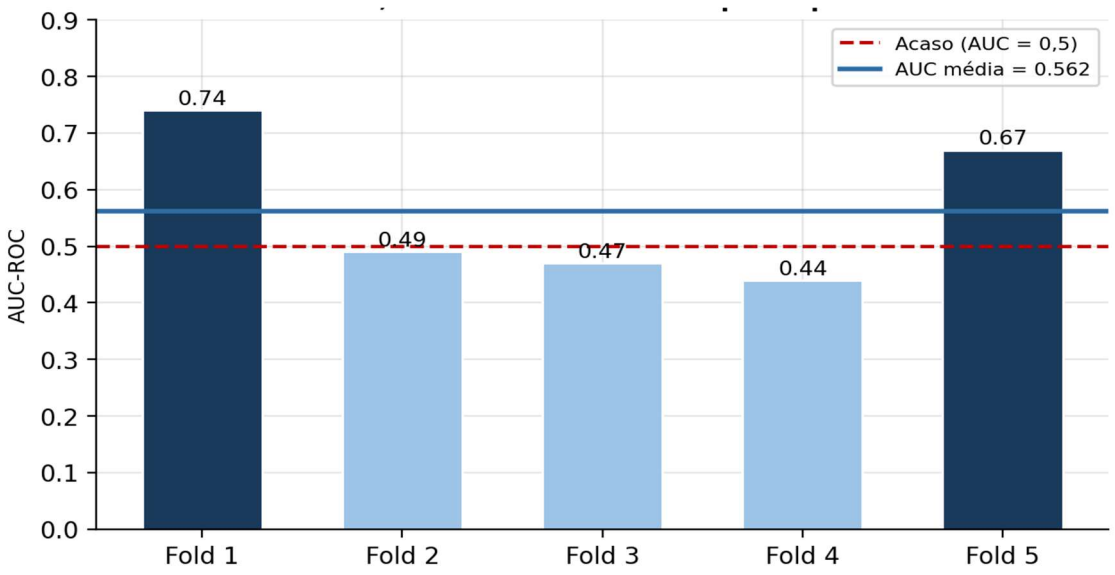
Figura 5 – Efeito das correções de viés e de múltiplas comparações



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A validação cruzada confirmou a ausência de poder preditivo dos modelos. A área sob a curva ROC, estimada em cinco partições independentes, foi de 0,56, valor próximo do acaso, que corresponde a 0,50. Esse resultado é mais informativo que o p-valor isolado, pois mede a capacidade do modelo de prever o desfecho em dados não usados no ajuste, afastando a possibilidade de conclusão baseada em sobreajuste. A Figura 6 apresenta a área sob a curva por partição.

Figura 6 – Validação cruzada do modelo logístico



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O conjunto das análises desenha um quadro coerente. A faixa etária foi o único fator que se associou de modo estável a um desfecho do atendimento, a duração da sessão, com efeito de magnitude fraca confirmado pela reamostragem. As demais relações entre o perfil dos contribuintes e os resultados do atendimento não resistiram às correções estatísticas, o que indica que a qualidade do serviço prestado pelos estudantes não variou de forma detectável conforme a renda, a escolaridade ou o vínculo profissional do público atendido. Essa homogeneidade, somada ao alto índice de resolução, prepara o terreno para a discussão que se segue, na qual esses dados são lidos como evidência da contribuição formativa e social do laboratório.

4.2 Discussão

Os resultados permitem discutir a contribuição do laboratório em três planos: o formativo, o social e o metodológico. No plano formativo, o índice de resolução de 90,2% é a evidência central, pois mostra que os estudantes, depois de capacitados, resolveram a quase totalidade das demandas recebidas. Esse dado conversa com a literatura que defende o aprendizado experiencial e baseado em simulação como caminho para a prontidão profissional (Jaffar *et al*., 2025; Zeigler, 2015; Ugrin *et al*., 2021). O estudante que verificou uma conta gov.br bloqueada e conduziu o recadastramento adquiriu uma compreensão que a aula expositiva sobre governo digital não proporcionaria com a mesma profundidade.

A estrutura em duas estações tem valor pedagógico. Ao separar o suporte digital da orientação tributária, o laboratório criou dois momentos de aprendizado: na primeira estação, o estudante exercitou competências de inclusão digital e atendimento ao público; na segunda, aplicou conhecimento técnico-contábil. Essa sequência reproduz, em ambiente protegido, o percurso que o egresso enfrentará na profissão, no qual o acesso aos sistemas antecede a resolução da questão fiscal. A organização responde diretamente à lacuna apontada na literatura quanto à exposição insuficiente a cenários autênticos e a sistemas reais (Ghazali *et al*., 2022; Rajeevan, 2020).

A duração média de 11,8 minutos por atendimento revela outra faceta formativa. Resolver uma demanda fiscal nesse tempo exige domínio técnico e eficiência comunicativa que a sala de aula raramente cobra. O tempo curto, somado ao alto índice de resolução, sugere que os monitores desenvolveram fluência no diagnóstico da situação do contribuinte. Essa fluência é, em si, um resultado de aprendizado: o estudante que hesitava diante da tela do programa gerador da declaração passou, ao longo de seis semanas, a conduzir o atendimento com segurança, efeito coerente com os ganhos atribuídos à prática repetida e supervisionada (Gonçalves *et al*., 2025; Nisula; Pekkola, 2017).

No plano social, o laboratório atendeu noventa e dois cidadãos e regularizou dezesseis contas gov.br. Para esses dezesseis contribuintes, o atendimento foi a condição que viabilizou o acesso ao sistema da Receita Federal. A atualização da conta produz efeito que ultrapassa o imposto de renda, pois habilita o cidadão a usar serviços como a

Carteira de Trabalho Digital e o Cadastro Único, com resultado de cidadania digital que persiste depois do prazo de declaração. Esse efeito conecta o laboratório à noção de cidadania fiscal, entendida como a consciência dos direitos e deveres tributários e da função socioeconômica dos tributos (Rocha; Pordeus, 2021). Ao orientar o contribuinte e regularizar seu acesso digital, o estudante exerce, na prática, o papel de agente de educação fiscal que o programa lhe atribui (RFB, 2024).

Um achado exige leitura crítica. O perfil do público, concentrado em contribuintes com pós-graduação e renda alta, indica que o laboratório atendeu sobretudo pessoas próximas da comunidade acadêmica, o que tensiona o ideal do NAF, voltado a populações de baixa renda. A explicação provável está na divulgação restrita ao campus. Alcançar trabalhadores informais e contribuintes de baixa renda exige levar a divulgação aos bairros periféricos e firmar parcerias com equipamentos de assistência social. Reconhecer esse limite é parte do valor formativo da experiência, pois mostra ao estudante que um serviço tecnicamente bem executado pode não chegar a quem mais precisa dele.

No plano metodológico, as subseções de associações estatísticas e de robustez dos achados merecem leitura conjunta. A análise de associação identificou uma única relação significativa, entre faixa etária e duração do atendimento (rho de Spearman igual a menos 0,22; p igual a 0,039), de magnitude fraca e sentido negativo: contribuintes mais velhos, em boa parte aposentados com situação fiscal mais simples, demandaram sessões mais curtas. As demais associações entre características dos contribuintes e desfechos do atendimento, examinadas pelo V de Cramér e por modelos de regressão logística, não atingiram significância. Esse padrão, longe de indicar falha, sugere que a qualidade do atendimento se manteve relativamente homogênea entre os diferentes perfis, atributo desejável em um serviço de orientação ao cidadão.

A subseção de robustez dá sustentação adicional a essa leitura e protege o estudo de conclusões frágeis. O bootstrap com cinco mil reamostragens confirmou a estabilidade da correlação entre idade e duração, cujo intervalo de confiança de 95% não incluiu o zero. Em sentido oposto, a associação entre escolaridade e grau de resolução, que parecia promissora na análise simples, não resistiu ao exame rigoroso: o V de Cramér caiu de 0,235 para 0,183 sob a correção de viés de Bergsma, e o menor p-valor ajustado pela correção de Benjamini-Hochberg, aplicada às dez comparações, alcançou 0,79, muito acima do limiar de significância. A validação cruzada reforçou o quadro ao estimar uma

área sob a curva ROC de 0,56, próxima do acaso, o que indica ausência de poder preditivo dos modelos fora da amostra de ajuste. Em conjunto, esses procedimentos afastam dois erros comuns na pesquisa aplicada em contabilidade e administração: tomar uma associação espúria por achado e confundir significância estatística com relevância prática.

Os achados convergem com a literatura que defende os laboratórios de práticas como elemento estruturante da formação profissional na área de negócios (Marion; Marion, 2018; Sidorova; Kopus; Yurasova, 2024). A diferença deste estudo está em sustentar essa defesa com dados de um laboratório em operação, e não apenas com a descrição de seus objetivos. O resultado também dialoga com a tensão, registrada na literatura internacional, entre o ensino teórico e a aplicação prática nos cursos de contabilidade e administração (Lightweis, 2014; Morshed, 2021). Enquanto parte dos programas ainda depende do aprendizado passivo, que deixa o egresso despreparado para tarefas reais, o laboratório que opera como NAF oferece a exposição a cenários autênticos cuja ausência é apontada como lacuna formativa. O alto índice de resolução observado indica que essa exposição é viável dentro da estrutura de um curso de graduação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou um laboratório de práticas que opera como Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal, sob a perspectiva da aprendizagem baseada em serviço. Os dados de noventa e dois atendimentos revelaram índice de resolução de 90,2%, regularização de dezesseis contas gov.br e um público concentrado em trabalhadores formais com escolaridade alta. A correlação entre faixa etária e duração do atendimento foi a única associação significativa, e seu caráter robusto foi confirmado por reamostragem, enquanto as demais relações não sobreviveram às correções estatísticas.

A principal contribuição do trabalho é oferecer evidência empírica sobre um laboratório de práticas em funcionamento, num campo em que predominam relatos de intenção. Os resultados sustentam que o laboratório operou como espaço de aprendizagem aplicada, no qual os estudantes exerceram, em situação real, as competências técnicas e éticas que a profissão exigirá deles. O serviço prestado à comunidade e a formação do estudante caminharam juntos, como prevê o conceito de aprendizagem baseada em serviço, e o tratamento estatístico cuidadoso garantiu que as conclusões se apoiassem em achados sólidos, e não em associações casuais.

O estudo tem limitações. A amostra de um único ciclo e de uma única instituição restringe a generalização. O perfil do público, enviesado para a comunidade acadêmica, limita a leitura sobre o alcance social do modelo. A aferição do aprendizado dos estudantes, feita de modo indireto pelo grau de resolução, impede afirmações diretas sobre o ganho formativo. Pesquisas futuras podem incorporar instrumentos que meçam a percepção de aprendizado dos discentes, ampliar a coleta para vários ciclos, comparar laboratórios de diferentes instituições e incluir uma avaliação do contribuinte sobre o atendimento, capaz de medir a qualidade percebida do serviço.

Apesar das limitações, o trabalho indica um caminho para a avaliação de laboratórios de práticas fundamentada em dados e em procedimentos estatísticos transparentes. Medir o que acontece no laboratório, e não apenas declarar seus objetivos, é condição para aprimorá-lo e para defender, com evidência, seu lugar na formação em contabilidade e administração.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Susana *et al*. The use of 5.0 Technologies to foster the development of skills in accounting – The case of the Model of Simulator of Business Environment. **Journal of Technologies Information and Communication**, v. 4, n. 1, p. 32710, 2024. DOI: https://doi.org/10.55267/rtic/15674. Acesso em: 15 jun. 2026.

BERANIČ, Tina; HERIČKO, Marjan. The Impact of Serious Games in Economic and Business Education: A Case of ERP Business Simulation. **Sustainability,** v. 14, n. 2, p. 683, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14020683. Acesso em: 15 jun. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 1, de 27 de março de 2024**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Ciências Contábeis. Brasília: MEC, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/normas-classificadas-por-assunto/diretrizes-curriculares-cursos-de-graduacao. Acesso em: 10 jun. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração. Brasília: MEC, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/normas-classificadas-por-assunto/diretrizes-curriculares-cursos-de-graduacao. Acesso em: 10 jun. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018**. Estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior brasileira. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/normas-classificadas-por-assunto/extensao-na-educacao-superior-brasileira. Acesso em: 10 jun. 2026.

BRINGLE, Robert G.; HATCHER, Julie. A. Implementing service learning in higher education. **The Journal of Higher Education**, v. 67, n. 2, p. 221-239, 1996. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2943981?origin=JSTOR-pdf. Acesso em: 16 jun. 2026.

CAMARA, Ana Maria Chagas Sette; GROSSEMAN, Suely; PINHO, Diana Lucia Moura. Educação interprofissional no Programa PET-Saúde: a percepção de tutores. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 19, p. 817–829, 2015. https://doi.org/10.1590/1807-57622014.0940. Acesso em: 16 jun. 2026.

CARDOSO, Vanessa Viana *et al.* Integração ensino-serviço-comunidade na Atenção Primária à Saúde: uma revisão integrativa. **Comunicação em Ciências da Saúde**, v. 32, n. 03, 2021. DOI: 10.51723/ccs.v32i03.963. Disponível em: https://revistaccs.espdf.fepecs.edu.br/index.php/comunicacaoemcienciasdasaude/article/view/963. Acesso em: 16 jun. 2026.

COSTA, Marcelo Viana da *et al*. Interprofessional education: Lessons learned from a Brazilian experience. **Med Educ**, v. 56, n. 8, p. 864, 2022. DOI: 10.1111/medu.14835. Acesso em: 16 jun. 2026.

CONBOY, Joseph Edward. Algumas medidas típicas univariadas da magnitude do efeito. **Análise Psicológica**, v. 21, n. 2, p. 145-158, 2003.

FARIA, Lina *et al*. Integração ensino-serviço-comunidade nos cenários de práticas na formação interdisciplinar em Saúde: uma experiência do Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde) no sul da Bahia, Brasil. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 22, n. 67, p. 1257–1266, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/1807-57622017.0226. Acesso em: 16 jun. 2026.

FARINHA, Angelica Lucion *et al.* Educação interprofissional nas práticas de integração ensino-serviço-comunidade: perspectivas de docentes da área de saúde. **Escola Anna Nery**, v. 27, e20220212, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2022-0212pt. Acesso em: 16 jun. 2026.

FONSÊCA, Graciela Soares *et al*. Educação pelo trabalho: reorientando a formação de profissionais da saúde. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 18, n. 50, p. 571–583, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/1807-57622013.0598. Acesso em: 16 jun. 2026.

GHAZALI, Aziatul Waznah *et al*. Integration of ERPin AccountingEducation: Enhancing the Experiential Learning of Accounting Information System. **Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 7, n. 10, e001819, 2022. DOI: https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i10.181. Acesso em: 16.06.2026.

GONÇALVES, Sabrina *et al*. Aquisição de habilidades práticas no ensino superior: o impacto das oficinas no desenvolvimento de estudantes de administração, ciências contábeis e economia. **Aquila**, n. 32, p. 211-222, 2025. DOI: 10.61565/2317-6474.2025.613. Acesso em: 15 jun. 2026.

JAFFAR, Rosmaria *et al*. Simulation-based learning in accounting education: bridging the theory-practice gap for SDG-aligned professional readiness. **International Journal**

of Sustainability in Higher Education, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2025-0880. Acesso em: 15 jun. 2026.

LIGHTWEIS, Susan. Bridging the Gap between Accounting Students and the Profession: A Case Study. **Higher Education Studies**, v. 4, n. 18, 2014. DOI: 10.5539/hes.v4n5p18. Acesso em: 15 jun. 2026.

LIRA, Sachiko Araki; NETO, Anselmo Chaves. Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. **Science e Engineering**, v. 15, n. 1/2, p. 45-53, 2006. Disponível em: https://seer.ufu.br/index.php/cieng/article/view/529/. Acesso em: 12 jun. 2026.

MAGNAGO, Carinne *et al*. Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde como indutor de mudanças curriculares. **Revista Sustinere**, v. 10, n. 1, p. 196–208, 2022. DOI: 10.12957/sustinere.2022.59180. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/sustinere/article/view/59180. Acesso em: 16 jun. 2026.

MARION, J. C.; MARION, A. L. C. **Metodologias de ensino na área de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDES, Tatiana *et al.* Contributions and challenges of teaching-service-community integration. **Texto e Contexto - Enfermagem**, v. 29, e20180333, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2018-0333. Acesso em: 16 jun. 2026.

MENDES, Tatiana *et al*. Teaching, service and community integration as a strategy for reorienting undergraduate health training. **Acta Scientiarum. Health Sciences**, v. 44. e54907, 2022. DOI: 10.4025/actascihealthsci.v44i1.54907. Acesso em: 16 jun. 2026

MORSHED, Amer. Evaluation of practical accounting education in Jordan. **Higher Education Evaluation and Development**, 2021. DOI: 10.1108/HEED-04-2021-0034. Acesso em: 15 jun. 2026.

NASRULLAH, Muh *et al.* The Effectiveness of the Implementation of Practicum on Office Technology Learning. **International Journal of Administration and Education (IJAE)**, v. 2, n. 3, p. 98–107, 2025. DOI: 10.70188/jv6we275. Disponível em: https://journal.ashapublishing.co.id/index.php/ijae/article/view/168. Acesso em: 16 jun. 2026.

NISULA, Karoliina; PEKKOLA, Samuli. Business. Skills Laboratory in Action: Combining a Practice Enterprise Model and an ERP-Simulation to a Comprehensive Business Learning Environment. World Academy of Science, **Engineering and Technology International Journal of Educational and Pedagogical Sciences**, v. 11, n. 10, 2017.

PARREIRA, Clelia Maria de Sousa Ferreira. A educação interprofissional como estratégia de reorientação do modelo de atenção e de saúde no Brasil: contribuições do PET-Saúde. **Medicina (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, Brasil, v. 55, n. 2, p. e-195982,

2022. DOI: 10.11606/issn.2176-7262.rmrp.2022.195982. Disponível em: https://revistas.usp.br/rmrp/article/view/195982. Acesso em: 16 jun. 2026.

RACHMAH, Siti; NUR MAULA, Farisa. Effectiveness of Project-Based Learning in Accounting Practicum: A Quasi-Experimental Study. **SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah**, v. 4, n. 8, p. 1310–1321, 2025. DOI: 10.55681/sentri.v4i8.4452. Disponível em: https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/sentri/article/view/4452. Acesso em: 16 jun. 2026.

RAJEEVAN, Shanmugavel. Accounting: the teaching, the practice and what is missing. **VILAKSHAN - XIMB Journal of Management**, v. 17, n. 1-2, p. 15-37, 2020. DOI: https://doi.org/10.1108/XJM-06-2020-0001. Acesso em: 15 jun. 2026.

RFB. Receita Federal do Brasil. **Referencial NAF. Diretrizes, conceitos, estratégias e modelos de documentos a respeito do Programa Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF) na Receita Federal e nas instituições de ensino parceiras**. Subsecretaria-Geral da Receita Federal. Brasília, 2024.

ROCHA, Vania Lima de Sousa; PORDEUS, Marcel Pereira. O programa de educação fiscal (PEF) e sua contribuição no fortalecimento e conscientização da cidadania. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, v. 7, n. 9, p. 1170-1182, 2021.

SIDOROVA, Marina; KOPUS, Tatyana; YURASOVA, Irina. Digital transformation for teaching management accounting: training with a simulation in an authentic professional environment. **Accounting Education**, v. 33, n. 5, p. 621-648, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/09639284.2023.2255980. Acesso em: 15 jun. 2026.

SOUZA, Luis Rocildo Caracas Vieira; ÁVILA, Maria. Potencialidades e desafios para a educação interprofissional no contexto da graduação em cursos da saúde. **Research, Society and Development**, v. 10, p. e4310917618, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i9.17618. Acesso em: 16 jun. 2026.

SOUZA, Renyelle Schwantes de; ELY, Luciane Ines; TOASSI, Ramona Fernanda Ceriotti. Educação interprofissional em saúde: aprendizados de uma experiência inovadora de integração entre pessoas, currículos e profissões. **Pro-posições**, v.33, p. e20200011, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/1980-6248-2020-0011. Acesso em: 16 jun. 2026.

SILVA, Fabiana Aparecida da *et al*. Papel docente no fortalecimento das políticas de integração ensino-serviço-comunidade: contexto das escolas médicas brasileiras. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 22, p. 1411–1423, 2018. https://doi.org/10.1590/1807-57622017.0062. Acesso em: 16 jun. 2026.

TAN, Meiting; LV, Xurui. Research on the Teaching Mode and Application of Accounting Practical Training in Higher Vocational Colleges. **Educational Innovation Research**, v. 3, p. 115-120, 2025. DOI: 10.18063/EIR.v3i6.678. Acesso em: 16 jun. 2026.

TOLEDO, Bianca Ribeiro *et al*. Educação interprofissional e trabalho colaborativo em saúde: Compreensões e vivências de docentes e precetores. **Revista de Enfermagem**

Referência, v. 6, n. 2, p. 1–7, 2023. DOI: 10.12707/RVI23.57.31042. Disponível em: https://revistas.rcaap.pt/referencia/article/view/31042. Acesso em: 16 jun. 2026.

TWYFORD, Erin; DEAN, Bonnie Amelia. Inviting students to talk the talk: developing employability skills in accounting education through industry-led experiences. **Accounting Education**, v. 33, n. 3, p. 296–318, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/09639284.2023.2191288. Acesso em: 15 jun. 2026.

UGRIN, Joseph C. *et al.* The Effects of Collaborative Simulation on the Development of Students' Confidence in Managerial Accounting Skills***. Issues in Accounting Education***, v. 36, n. 2, p. 43-63, 2021. DOI: https://doi.org/10.2308/ISSUES-19-112. Acesso em: 16 jun. 2026.

YAMASHITA, Karen *et al.* Teaching-Service Integration in Health Training: Potentialities and Operationalization Process of Integrated Curriculum. **Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade**, v. 16, n. se1, p. 28-40, 2023. DOI: 10.14571/brajets.v16.nse1.28-40. Disponível em: https://brajets.com/brajets/article/view/1118. Acesso em: 16 jun. 2026.

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

ZEIGLER, James F. Pedagogy Change in Undergraduate Managerial Accounting Principles Courses: A Detailed Review of Simulation Use to Support Business Integration Learning, Student Engagement, Teamwork, and Assessment. **Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations**, 2015. DOI: https://doi.org/10.1108/S1085-462220150000017013. Acesso em: 15 jun. 2026.

CAPÍTULO 03: ANÁLISE DOS CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS QUANTO AOS IMPACTOS DECORRENTES DO CUMPRIMENTO OU DESCUMPRIMENTO DE OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

Ramon Santiago Magalhães

Mestre em Administração
Universidade Federal do Amazonas, Manaus – AM, Brasil

RESUMO

Exemplo:
A terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra constitui instrumento amplamente utilizado pela Administração Pública para execução de atividades de apoio administrativo, técnico e operacional. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar as ocorrências relacionadas ao cumprimento e descumprimento das obrigações trabalhistas em contrato terceirizado da Universidade Federal do Amazonas, bem como examinar os mecanismos de fiscalização adotados e os impactos produzidos sobre a execução contratual e o funcionamento institucional. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como um estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Amazonas, desenvolvido por meio de análise documental dos registros administrativos constantes no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e submetidos à análise de conteúdo temática com base nos procedimentos de Bardin (2016). Os resultados evidenciaram a ocorrência de irregularidades trabalhistas recorrentes, incluindo atrasos salariais, pendências relacionadas a encargos sociais, falhas documentais e dificuldades operacionais. Também foi constatada a atuação contínua da fiscalização contratual por meio de mecanismos de monitoramento, controle e acompanhamento das obrigações assumidas pela empresa contratada. Conclui-se que os descumprimentos trabalhistas produziram impactos sobre os trabalhadores, a execução dos serviços e a gestão administrativa da instituição, ampliando riscos operacionais, financeiros e jurídicos. Como contribuição científica, o estudo amplia a compreensão sobre a efetividade dos mecanismos de fiscalização e governança contratual na Administração Pública, evidenciando como irregularidades trabalhistas podem comprometer simultaneamente a proteção dos trabalhadores, a continuidade dos serviços e a capacidade institucional de controle.

Palavras Chaves: *terceirização de serviços; fiscalização contratual; obrigações trabalhistas; governança pública; contratos administrativos.*

1.Introdução

A terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra consolidou-se como uma prática amplamente utilizada na Administração Pública brasileira para a execução de atividades de apoio administrativo, técnico e operacional. Esse modelo de contratação permite que órgãos públicos concentrem seus esforços nas atividades

finalísticas, transferindo à iniciativa privada a execução de funções auxiliares, por meio de contratos administrativos firmados com empresas especializadas na prestação de serviços. Nesse contexto, a gestão e fiscalização desses contratos tornam-se elementos centrais para garantir a regularidade da execução contratual e o cumprimento das obrigações trabalhistas assumidas pelas empresas contratadas (Di Pietro, 2023; Carvalho Filho, 2022).

A legislação brasileira estabelece instrumentos destinados a mitigar riscos associados à inadimplência trabalhista em contratos de terceirização na Administração Pública. A Lei nº 14.133/2021 e a Instrução Normativa nº 5/2017 definem mecanismos de controle voltados à fiscalização contratual, à provisão de encargos trabalhistas e à adoção de medidas administrativas em situações de descumprimento por parte das empresas contratadas. Esses dispositivos buscam reduzir a ocorrência de irregularidades trabalhistas e evitar a responsabilização subsidiária da Administração Pública em demandas judiciais movidas por trabalhadores terceirizados.

Entretanto, a literatura sobre gestão de contratos administrativos indica que, mesmo diante da existência de instrumentos normativos de controle, falhas na fiscalização contratual ou dificuldades na gestão das empresas prestadoras de serviços podem resultar em situações de descumprimento de obrigações trabalhistas. Problemas como atrasos salariais, inadimplência de encargos sociais e interrupção da prestação dos serviços podem gerar impactos relevantes tanto para os trabalhadores envolvidos quanto para as organizações públicas contratantes, comprometendo a continuidade das atividades institucionais e ampliando riscos jurídicos e financeiros para a Administração Pública.

No contexto das instituições públicas federais, esses impactos podem ser ainda mais sensíveis, uma vez que a prestação de serviços terceirizados frequentemente está associada ao funcionamento cotidiano das unidades administrativas e acadêmicas. Assim,

eventuais falhas no cumprimento das obrigações trabalhistas podem resultar não apenas em conflitos trabalhistas e processos judiciais, mas também em descontinuidade na prestação dos serviços e prejuízos ao funcionamento das organizações públicas. Diante disso, temos a seguinte pergunta que norteia esta pesquisa: Quais são os impactos institucionais, operacionais e jurídicos decorrentes do cumprimento ou descumprimento das obrigações trabalhistas nos contratos de terceirização de mão de obra na UFAM?

Diante desse cenário, torna-se relevante analisar os contratos de terceirização de mão de obra na UFAM quanto aos impactos decorrentes do cumprimento ou descumprimento de obrigações trabalhistas. A compreensão desses efeitos pode contribuir para o aprimoramento da gestão e da fiscalização contratual no setor público, oferecendo subsídios para a identificação de fatores que influenciam a regularidade da execução contratual e para o fortalecimento dos mecanismos institucionais voltados à proteção dos trabalhadores terceirizados e à mitigação de riscos jurídicos e operacionais para as organizações públicas.

Para a consecução deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

Analisar as principais ocorrências de inadimplência trabalhista. Examinar a efetividade dos mecanismos de fiscalização contratual. Identificar impactos administrativos, financeiros e operacionais decorrentes das irregularidades trabalhistas.

A presente pesquisa apresenta relevância acadêmica ao buscar contribuir para o campo da administração pública e da gestão de contratos administrativos, especialmente no que se refere à terceirização de serviços em instituições federais de ensino superior, tema ainda pouco explorado em estudos aplicados que analisam os impactos administrativos e trabalhistas decorrentes da execução desses contratos.

Sob a perspectiva prática e institucional, o estudo torna-se pertinente ao possibilitar a análise de fatores que influenciam a regularidade da execução contratual, contribuindo para o aprimoramento dos mecanismos de fiscalização e para o fortalecimento da gestão contratual no âmbito da Universidade Federal do Amazonas.

A pesquisa também apresenta relevância jurídica e administrativa ao dialogar diretamente com o marco normativo que regula as contratações públicas, especialmente a Lei nº 14.133/2021 e a Instrução Normativa nº 5/2017, que estabelecem diretrizes para a gestão e fiscalização de contratos terceirizados e para o acompanhamento das obrigações trabalhistas pelas empresas contratadas.

No plano social, o estudo evidencia a importância da proteção dos trabalhadores terceirizados, uma vez que eventuais descumprimentos contratuais podem gerar impactos sobre a garantia de direitos trabalhistas, a estabilidade ocupacional e a continuidade da prestação de serviços essenciais nas instituições públicas.

Por fim, o diferencial da pesquisa reside na análise de um estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Amazonas, permitindo compreender de forma concreta os impactos institucionais, administrativos e trabalhistas relacionados à gestão de contratos de terceirização no contexto da administração pública federal. Conforme Yin (2015), o estudo de caso possibilita a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos inseridos em seus contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o ambiente analisado não são claramente definidas. De modo semelhante, Gil (2019) destaca que essa estratégia metodológica favorece a compreensão detalhada de situações específicas, permitindo identificar relações, processos e particularidades que dificilmente seriam observados por meio de abordagens mais amplas. Nesse sentido, a análise desenvolvida contribui para ampliar a compreensão dos desafios associados à fiscalização contratual e à gestão da terceirização na Administração Pública.

2. Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa, foi estruturado um percurso metodológico capaz de analisar, de forma sistemática, os impactos decorrentes do cumprimento e do descumprimento das obrigações trabalhistas em contratos de terceirização de mão de obra na Administração Pública. Considerando a natureza do fenômeno investigado e a necessidade de compreender tanto aspectos normativos quanto evidências empíricas observadas na execução contratual, a pesquisa combinou levantamento bibliográfico, análise documental e estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Conforme Gil (2019), a definição dos procedimentos metodológicos deve estar diretamente relacionada aos objetivos da investigação e às características do fenômeno analisado. De modo semelhante, Yin (2015) destaca que o estudo de caso permite examinar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, possibilitando compreensão aprofundada das relações existentes entre os eventos observados e o ambiente institucional em que ocorrem. Nessa perspectiva, as escolhas metodológicas foram definidas com o propósito de garantir consistência analítica, rigor científico e aderência ao contexto investigado, permitindo examinar não apenas a ocorrência das irregularidades trabalhistas, mas também seus desdobramentos administrativos, operacionais, financeiros e jurídicos.

A pesquisa fundamenta-se na utilização de fontes bibliográficas e documentais como base para a construção do conhecimento e para a análise do fenômeno investigado. As fontes bibliográficas compreendem produções científicas disponíveis em livros, artigos e periódicos acadêmicos que discutem temas relacionados à terceirização na Administração Pública, gestão e fiscalização de contratos administrativos e cumprimento de obrigações trabalhistas em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra. Essas

fontes são utilizadas com a finalidade de oferecer suporte conceitual à investigação, permitindo contextualizar teoricamente o fenômeno analisado a partir de conhecimentos consolidados na literatura científica (Gil, 2019).

As fontes documentais são constituídas por registros institucionais produzidos no âmbito da própria organização, especialmente documentos administrativos relacionados à execução de contratos de terceirização de mão de obra. Esses documentos incluem o contrato administrativo analisado, termos aditivos, relatórios de fiscalização contratual, notificações administrativas, registros de acompanhamento da execução do contrato, comunicações institucionais e demais documentos administrativos relacionados ao cumprimento ou descumprimento de obrigações trabalhistas pela empresa contratada.

Os documentos foram obtidos principalmente por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Universidade Federal do Amazonas, sistema utilizado para a tramitação e registro de processos administrativos institucionais. A carta de anuência para utilização dos dados foi obtida junto à chefia imediata. Embora esses registros sejam produzidos originalmente para fins administrativos, podem ser utilizados como material de pesquisa científica quando analisados de forma sistemática, possibilitando compreender as práticas institucionais relacionadas à gestão e fiscalização de contratos administrativos (Prodanov e Freitas, 2013).

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois conforme Gil (2019) a mesma busca analisar um problema concreto inserido em um contexto institucional específico, com potencial de contribuir para o aprimoramento da gestão e fiscalização de contratos administrativos na Universidade Federal do Amazonas

No que se refere ao delineamento, o estudo configura-se como estudo de caso, pois conforme Yin (2015) concentra-se na análise aprofundada de um único contrato administrativo de terceirização de mão de obra executado no âmbito da Universidade

Federal do Amazonas, com foco específico na prestação de serviços na unidade localizada no município de Parintins (AM). O estudo de caso é apropriado para investigar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais específicos, permitindo examinar detalhadamente os processos administrativos associados à execução contratual.

Quanto à abordagem metodológica, a pesquisa adota abordagem qualitativa, fundamentada na análise documental e na análise de conteúdo temática dos registros administrativos relacionados à execução contratual. Os documentos analisados foram utilizados para identificar ocorrências de inadimplência trabalhista, mecanismos de fiscalização contratual e impactos decorrentes da execução do contrato. Complementarmente, algumas informações extraídas dos documentos foram organizadas em quadros e indicadores descritivos com a finalidade de auxiliar a compreensão e o dimensionamento dos achados identificados. Conforme Gil (2019), a pesquisa qualitativa permite compreender os fenômenos organizacionais considerando seu contexto institucional e os processos que estruturam a realidade investigada.

Quanto à finalidade, a pesquisa possui caráter descritivo, pois busca identificar, organizar e interpretar as características do fenômeno estudado sem intervenção direta sobre a realidade analisada, contribuindo para a compreensão sistemática dos impactos do cumprimento ou descumprimento de obrigações trabalhistas na execução do contrato analisado (Severino, 2016).

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória, desenvolvido por meio de análise documental e estudo de caso aplicado ao contexto da Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

O estudo tem como objeto o contrato de terceirização da unidade da UFAM localizada em Parintins, formalizado no processo administrativo correspondente no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A escolha desse caso justifica-se pela

relevância do contrato para a manutenção das atividades administrativas da unidade e pela possibilidade de análise detalhada da execução contratual a partir dos registros institucionais disponíveis.

O desenvolvimento da pesquisa ocorrerá em três etapas principais. Na primeira etapa foi realizado levantamento bibliográfico em bases acadêmicas reconhecidas, priorizando estudos relacionados à terceirização na administração pública, gestão e fiscalização de contratos administrativos e cumprimento de obrigações trabalhistas em contratos de prestação de serviços.

A construção do referencial teórico foi desenvolvida por meio de revisão sistemática da literatura estruturada conforme os princípios do protocolo PRISMA, adotando procedimentos de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos científicos. A busca bibliográfica concentrou-se na base *Web of Science*, selecionada em razão de sua relevância internacional, rigor de indexação e ampla cobertura multidisciplinar nas áreas de administração pública, governança, compliance, relações de trabalho e gestão contratual.

No primeiro eixo temático, correspondente ao tópico “3.1 Terceirização de serviços e relações de trabalho na Administração Pública”, foram utilizadas as seguintes palavras-chave:

("*labor outsourcing*" *OR outsourcing OR* "*contracted labor*" *OR* "*outsourced services*") *AND* ("*labor relations*" *OR* "*employment relations*" *OR workers OR employment*) *AND* ("*public administration*" *OR* "*public sector*" *OR government*).

A estratégia inicial de busca resultou em 265 registros indexados. Posteriormente, foram aplicados os filtros de delimitação temporal entre 2021 e 2026 e artigos de acesso aberto, reduzindo o corpus para 43 estudos elegíveis. Em seguida, realizou-se etapa de triagem qualitativa por meio da leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e aderência

temática dos estudos ao fenômeno investigado. Após a etapa de elegibilidade, 23 artigos foram selecionados para composição do referencial teórico. Os estudos foram organizados em estrutura de funil teórico, partindo das discussões macro relacionadas à reforma administrativa, terceirização e flexibilização das relações de trabalho no setor público, avançando para a dinâmica institucional da gestão contratual e da fiscalização administrativa, até alcançar os impactos concretos da terceirização sobre os trabalhadores e as relações laborais no contexto organizacional.

No segundo eixo temático, referente ao tópico "3.2 Gestão, fiscalização e capacidade de gestão de contratos administrativos", foram utilizadas as seguintes expressões booleanas: ("*public governance*" *OR* "*collaborative governance*" *OR* "*interorganizational governance*" *OR* "*network governance*") *AND* ("*interorganizational coordination*" *OR* "*interagency coordination*" *OR* "*interinstitutional coordination*" *OR* "*collaboration*") *AND* ("*public administration*" OR "*public sector*" *OR government OR* "*public organizations*").

A busca inicial identificou 636 estudos indexados. Após aplicação dos filtros de acesso aberto e delimitação temporal entre 2021 e 2026, o corpus foi reduzido para 248 artigos. Na sequência, realizou-se processo de triagem mediante leitura dos títulos, abstracts, palavras-chave e análise da aderência temática dos estudos à gestão contratual, fiscalização administrativa, governança pública e mecanismos de controle institucional. Após a etapa de elegibilidade, 25 artigos foram selecionados para composição do referencial teórico. Os estudos foram organizados em forma de funil teórico, iniciando pelas discussões macro sobre governança pública, *accountability* e capacidade estatal de coordenação administrativa, avançando para os mecanismos organizacionais de fiscalização e gestão contratual, até alcançar a dimensão micro associada às práticas

operacionais de monitoramento, notificações administrativas e atuação concreta dos fiscais de contratos.

No terceiro eixo temático, correspondente ao tópico “3.3 Governança, compliance e impactos da execução contratual na Administração Pública”, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: ("*governance*" *OR* "*compliance*" *OR* "*accountability*") *AND* ("*contract execution*" OR "*service delivery*" *OR* "*contract compliance*") *AND* ("*public administration*" *OR* "*public sector*" OR "*government*").

A estratégia de busca resultou inicialmente em 2.381 estudos indexados. Posteriormente, foram aplicados os filtros de delimitação temporal entre 2021 e 2026, artigos de acesso aberto e artigos de revisão, reduzindo o corpus para 64 estudos elegíveis. Em seguida, realizou-se processo de triagem qualitativa com base na leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e aderência temática dos estudos aos fenômenos relacionados à governança contratual, compliance administrativo, *accountability* e impactos institucionais decorrentes da execução contratual. Após a etapa de elegibilidade, 27 artigos foram selecionados para composição do referencial teórico. A

organização dos estudos ocorreu em forma de funil teórico, iniciando pelas discussões macro sobre governança pública, compliance e gestão de riscos institucionais, avançando para os impactos organizacionais da execução contratual e da continuidade dos serviços públicos, até alcançar os efeitos concretos do cumprimento ou descumprimento das obrigações trabalhistas sobre trabalhadores terceirizados e sobre a dinâmica operacional da Administração Pública.

Como critérios de exclusão, foram removidos estudos duplicados, artigos sem aderência aos objetivos da pesquisa, publicações voltadas exclusivamente ao contexto privado sem interface com a Administração Pública e estudos que, após leitura dos títulos,

resumos e palavras-chave, não apresentaram contribuição teórica ou empírica relevante para a compreensão dos fenômenos investigados.

Após a seleção dos estudos elegíveis, procedeu-se à leitura integral dos artigos selecionados em cada eixo temático, com o objetivo de identificar conceitos centrais, abordagens teóricas, resultados empíricos e contribuições relacionadas ao fenômeno investigado. A análise dos estudos ocorreu de forma qualitativa, buscando compreender convergências, divergências e lacunas presentes na literatura recente sobre terceirização, gestão contratual, governança pública e compliance na Administração Pública.

Posteriormente, os artigos foram submetidos a um processo de categorização temática, sendo agrupados conforme a similaridade dos conteúdos abordados. No primeiro eixo, os estudos foram organizados em categorias relacionadas à terceirização de serviços, flexibilização das relações de trabalho, direitos trabalhistas e impactos da terceirização sobre os trabalhadores. No segundo eixo, os artigos foram agrupados em categorias associadas à governança pública, fiscalização contratual, coordenação administrativa e capacidade institucional de monitoramento dos contratos. Já no terceiro eixo, os estudos foram classificados em categorias relacionadas à governança, compliance, *accountability*, gestão de riscos e impactos administrativos, operacionais, financeiros e jurídicos decorrentes da execução contratual.

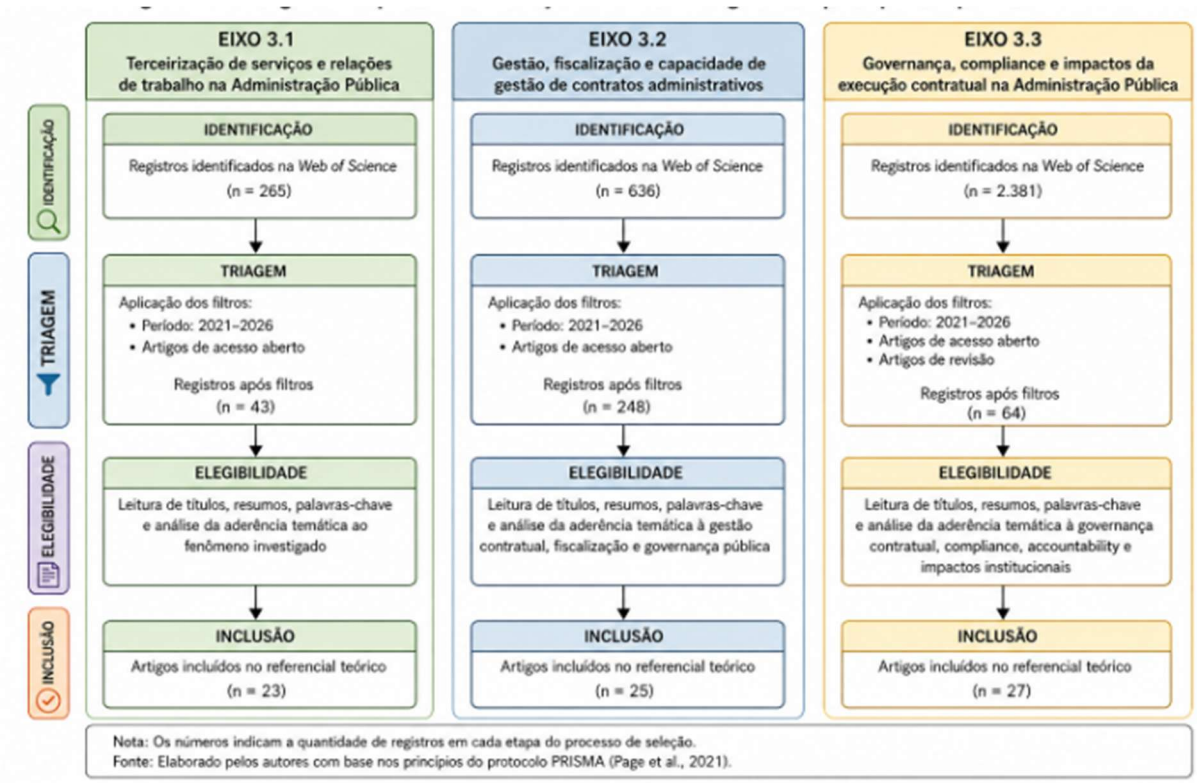
A partir desse procedimento analítico, os estudos selecionados foram utilizados para compor o referencial teórico em uma estrutura de funil analítico. Inicialmente foram discutidos aspectos mais amplos relacionados à terceirização e à governança pública (nível macro), avançando posteriormente para os mecanismos institucionais de gestão e fiscalização contratual (nível meso) e, por fim, para os efeitos concretos produzidos pela execução contratual sobre trabalhadores, organizações e serviços públicos (nível micro). Essa estratégia permitiu construir uma base teórica coerente com os objetivos da pesquisa

e fornecer suporte analítico para a interpretação dos resultados empíricos apresentados nos capítulos subsequentes.

Na segunda etapa foi realizada a coleta de dados documentais no processo administrativo referente ao contrato analisado, disponível no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Universidade Federal do Amazonas. O recorte temporal da análise corresponde ao período de vigência do contrato no ano de 2025. Serão examinados documentos como o contrato administrativo, eventuais termos aditivos, relatórios de fiscalização, notificações administrativas e demais registros que evidenciem a execução contratual no período analisado.

A figura 1, exibe o fluxograma das etapas de busca.

Figura 1: Fluxograma prisma



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Na terceira etapa os dados coletados foram sistematizados e analisados por meio de análise documental e análise de conteúdo temática com base nos procedimentos

propostos por Bardin (2016). Inicialmente foi realizada a pré-análise, etapa que compreendeu a leitura flutuante dos documentos integrantes do processo administrativo, permitindo a familiarização com o material e a identificação preliminar dos elementos relacionados ao objeto de estudo.

Na etapa de exploração do material, os documentos foram examinados de forma sistemática, sendo identificados registros relacionados às obrigações trabalhistas, mecanismos de fiscalização contratual e impactos decorrentes das irregularidades observadas. Os conteúdos identificados foram agrupados por similaridade temática, possibilitando a construção das categorias analíticas utilizadas na pesquisa.

Posteriormente, realizou-se o tratamento dos resultados e a interpretação dos dados, buscando identificar padrões, recorrências e relações entre os fenômenos observados. Essa etapa permitiu compreender como as irregularidades trabalhistas, os mecanismos de fiscalização e os impactos produzidos sobre a execução contratual se manifestaram ao longo da vigência do contrato analisado.

A partir desse procedimento emergiram as seguintes categorias analíticas: (i) inadimplência trabalhista; (ii) fiscalização contratual; (iii) impactos operacionais; (iv) impactos administrativos; (v) impactos financeiros; e (vi) impactos jurídicos. Essas categorias orientaram a organização, interpretação e discussão dos resultados apresentados no capítulo seguinte. Foram organizadas informações quantitativas extraídas dos documentos, como número de notificações administrativas, registros de ocorrências relacionadas ao cumprimento das obrigações trabalhistas, atrasos ou reincidências. Esses dados serão apresentados em quadros e tabelas e posteriormente interpretados à luz do referencial teórico e do contexto institucional da universidade, buscando compreender os impactos dessas ocorrências na execução do contrato

analisado. Ressalta-se ainda, que o TCF foi solicitado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da *Must University*.

3. Fundamentação Teórica

3.1. Terceirização de serviços e relações de trabalho na administração pública

A terceirização de serviços consolidou-se como um dos principais instrumentos de reorganização das relações de trabalho na administração pública contemporânea. Inserida no contexto das reformas administrativas inspiradas pelo *New Public Management*, essa transformação passou a priorizar flexibilidade contratual, redução de custos operacionais e racionalidade gerencial em detrimento da estabilidade tradicional do serviço público. A ampliação de vínculos terceirizados e temporários alterou profundamente a dinâmica histórica das relações laborais no setor estatal, deslocando parte significativa da força de trabalho para modelos mais flexíveis e menos protegidos institucionalmente. Esse movimento não afeta apenas a estrutura contratual do Estado, mas também modifica mecanismos de proteção social, estabilidade profissional e continuidade das carreiras públicas (Braunert et al., 2021).

Figueroa e Roca (2021) enfatizam que a lógica gerencial associada ao *New Public Management* também redefiniu a relação entre Estado, mercado e trabalho no interior das organizações públicas. Os autores destacam que a transferência de serviços auxiliares para empresas privadas introduziu assimetrias importantes entre trabalhadores efetivos e terceirizados, ampliando desigualdades salariais, segmentação ocupacional e formas indiretas de precarização. Além disso, a fragmentação dos vínculos empregatícios dificulta a construção de identidades coletivas e enfraquece mecanismos tradicionais de mobilização sindical. A terceirização deixa de representar apenas estratégia

administrativa de contratação para assumir função estrutural na reorganização das relações de poder existentes na administração pública.

Embora frequentemente apresentada como mecanismo de eficiência fiscal, a terceirização também produz contradições institucionais relevantes para a gestão pública contemporânea. A redução inicial do tamanho formal do setor público tende a ser acompanhada pelo aumento dos custos administrativos relacionados ao monitoramento, à fiscalização contratual e à dependência crescente de empresas terceirizadas. Isso significa que a aparente economia produzida pela flexibilização contratual pode gerar ampliação da complexidade organizacional e elevação dos custos indiretos de governança. A administração pública passa a demandar estruturas mais sofisticadas de controle para garantir continuidade dos serviços, cumprimento contratual e proteção mínima dos trabalhadores terceirizados (Chen, 2025).

Para Johnson et al. (2021) as reformas administrativas orientadas pela racionalidade gerencial intensificaram a utilização da terceirização como estratégia de reorganização institucional do Estado. Em contextos marcados por crises fiscais e pressão por eficiência, a flexibilização das relações de trabalho passou a ser percebida como instrumento capaz de reduzir despesas permanentes e ampliar a capacidade de adaptação das organizações públicas. Os autores demonstram que essas reformas ocorrem de maneira desigual entre diferentes governos e contextos políticos, mas acumulam transformações progressivas que favorecem processos de marketização do setor público.

Nesse sentido, as tensões entre eficiência administrativa e proteção social tornam-se ainda mais evidentes quando a terceirização é analisada sob perspectivas ideológicas distintas. Governos orientados por racionalidades gerenciais conservadoras tendem a utilizar terceirizações como mecanismo de contenção de déficits fiscais e redução do emprego público direto. Em contrapartida, administrações mais voltadas à expansão de

políticas sociais frequentemente enfrentam aumento das despesas estatais e maiores dificuldades para equilibrar sustentabilidade fiscal e preservação de direitos trabalhistas. Essa disputa evidencia que a terceirização não constitui fenômeno puramente técnico, mas escolha política profundamente relacionada à forma como o Estado organiza suas prioridades administrativas e distributivas (Jung, 2025).

De acordo com Mori (2024) a ampliação das relações terceirizadas também reorganiza mecanismos de solidariedade e proteção coletiva no interior das cadeias de contratação pública. O autor observa que a fragmentação das relações laborais dificulta a construção de vínculos duradouros entre trabalhadores, sindicatos e instituições públicas, especialmente em setores marcados por alta rotatividade e vínculos flexíveis. A dispersão contratual favorece estratégias organizacionais voltadas à transferência de riscos para empresas intermediárias, reduzindo a capacidade coletiva de negociação dos trabalhadores. Além disso, lacunas regulatórias permitem que determinados contratos operem em zonas de menor proteção institucional.

Observa-se que a gestão dos contratos terceirizados amplia significativamente a complexidade administrativa da fiscalização pública e dos mecanismos institucionais de controle. Os contratos passam a exigir monitoramento permanente da execução dos serviços, do cumprimento das obrigações trabalhistas e da estabilidade operacional das empresas contratadas. Mecanismos de mitigação de riscos adotados pela administração pública frequentemente elevam custos transacionais e pressionam financeiramente as empresas terceirizadas, sobretudo em contratos marcados por elevada rigidez normativa. A terceirização não transfere apenas a execução das atividades auxiliares, mas também cria novas demandas administrativas relacionadas à fiscalização, governança e monitoramento contratual (Guimaraes et al., 2023).

Destarte, De Lemos e Paes (2022) destacam que as relações entre órgãos públicos e empresas terceirizadas alteram profundamente a dinâmica organizacional das instituições federais. Os autores identificam que a substituição gradual de trabalhadores efetivos por prestadores terceirizados produz reconfiguração relevante das relações empregatícias e das formas de interação profissional no ambiente institucional. Embora determinadas funções continuem exigindo qualificação técnica elevada, os vínculos tornam-se mais frágeis e sujeitos às oscilações contratuais. Isso gera impactos sobre continuidade administrativa, construção de pertencimento organizacional e estabilidade das equipes de trabalho.

Além disso, mecanismos de fiscalização contratual enfrentam tensões permanentes entre eficiência administrativa, *accountability* e preservação de direitos trabalhistas. Políticas públicas voltadas à regulação suave das relações terceirizadas, como programas de salário digno e incentivos contratuais, frequentemente produzem efeitos não previstos sobre as organizações prestadoras de serviço. Em determinados casos, empresas abandonam contratos públicos diante da elevação dos custos operacionais, enquanto trabalhadores permanecem submetidos a estruturas salariais instáveis e diferenciais remuneratórios persistentes. A simples existência de instrumentos regulatórios não garante equilíbrio efetivo entre racionalidade econômica e proteção social (Cunningham et al., 2023).

Sob a ótica de Petersen et al. (2022), as dinâmicas de coordenação administrativa tornam-se ainda mais complexas em contextos marcados por competição intensa entre empresas prestadoras de serviço. Os autores argumentam que contratos terceirizados frequentemente incentivam redução da força de trabalho e intensificação produtiva como mecanismos de elevação da competitividade empresarial. Como consequência, parte significativa dos custos sociais relacionados à precarização laboral acaba sendo

transferida para o próprio Estado por meio de programas assistenciais, benefícios sociais e aumento da vulnerabilidade econômica dos trabalhadores.

A experiência concreta dos trabalhadores terceirizados evidencia os efeitos sociais mais profundos da flexibilização contratual no setor público. A transição de vínculos estáveis para modelos terceirizados frequentemente produz redução salarial, insegurança ocupacional e deterioração das condições de trabalho. Trabalhadores submetidos à terceirização apresentam maiores níveis de estresse ocupacional e dificuldades de adaptação profissional, especialmente em ambientes organizacionais marcados por alta rotatividade e fragilidade institucional. A precarização decorrente da terceirização assume dimensão simultaneamente econômica, psicológica e organizacional (Petersen et al., 2022).

De modo semelhante, Figueroa e Roca (2021) demonstram que as desigualdades estruturais presentes nas relações terceirizadas atingem de maneira diferenciada determinados grupos sociais. As autoras observam que mulheres inseridas em serviços terceirizados municipais frequentemente enfrentam mecanismos adicionais de segmentação ocupacional, desigualdade salarial e desvalorização profissional. A concentração feminina em determinadas funções terceirizadas reproduz padrões históricos de precarização do trabalho feminino, ampliando vulnerabilidades econômicas e reduzindo possibilidades de ascensão profissional.

Os impactos subjetivos da terceirização tornam-se particularmente evidentes em atividades marcadas por elevada exigência emocional e desgaste ocupacional. Trabalhadores terceirizados em serviços de cuidado residencial apresentam maiores índices de burnout, exaustão emocional e intenção de desligamento profissional quando comparados a trabalhadores inseridos em vínculos mais estáveis. A fragilidade contratual reduz a percepção de suporte institucional e amplia os sentimentos de insegurança

organizacional. Nesse contexto, mecanismos de supervisão, apoio gerencial e estabilidade mínima tornam-se fatores decisivos para preservação do bem-estar ocupacional (Lindmark et al., 2025).

Outrossim, Santos e Schmitt (2025) documentam que a vulnerabilidade social decorrente da terceirização também se manifesta em situações de inadimplência trabalhista e descumprimento contratual. Os autores identificam atrasos salariais, falhas no recolhimento de encargos sociais e reduções remuneratórias em contratos terceirizados brasileiros, evidenciando fragilidades persistentes nos mecanismos públicos de fiscalização. Esses problemas produzem impactos diretos sobre a estabilidade financeira dos trabalhadores e comprometem a continuidade da prestação dos serviços públicos.

As experiências concretas dos trabalhadores terceirizados revelam que a flexibilização contratual frequentemente depende de relações assimétricas de poder e de limitada capacidade de resistência coletiva. Agentes comunitários terceirizados permanecem submetidos a baixos salários, ausência de benefícios e elevada instabilidade ocupacional, mesmo desempenhando funções essenciais para o funcionamento das políticas públicas. Embora processos de mobilização sindical tenham produzido avanços pontuais, a dependência de contextos excepcionais evidencia a fragilidade estrutural da proteção social oferecida a esses trabalhadores (Malatji et al., 2024).

Por outro lado, Cunningham et al. (2023) demonstram que as contradições da terceirização pública se tornam ainda mais evidentes quando políticas voltadas à valorização salarial convivem com estruturas organizacionais marcadas por austeridade e fragmentação contratual. Em muitos casos, a insuficiência de recursos públicos e a instabilidade contratual limitam a capacidade das organizações de implementar mudanças estruturais duradouras. Assim, medidas pontuais de valorização salarial possuem alcance

restrito quando não acompanhadas de transformações mais amplas na lógica de gestão das terceirizações públicas.

Formas contemporâneas de terceirização também produzem mecanismos sofisticados de subjetivação e disciplinamento laboral. Experiências de trabalhadores inseridos em sistemas terceirizados no contexto prisional mexicano demonstram como regimes organizacionais marcados por precarização e controle intensificam processos de submissão ocupacional. A terceirização frequentemente combina racionalidade produtiva, fragilidade contratual e mecanismos disciplinares que reduzem a autonomia dos trabalhadores. Esse fenômeno evidencia que a terceirização não reorganiza apenas estruturas administrativas, mas também formas de controle social e experiências subjetivas do trabalho contemporâneo (Hoyos-González et al., 2023).

A literatura analisada demonstra que a terceirização ultrapassa a condição de simples estratégia administrativa voltada à redução de custos, produzindo impactos relevantes sobre a estrutura organizacional, os mecanismos de controle, as relações de trabalho e a proteção social. Os estudos evidenciam efeitos associados à precarização laboral, ampliação das vulnerabilidades ocupacionais, fragmentação da representação coletiva e aumento da complexidade da governança pública. Além disso, foram identificadas repercussões econômicas, institucionais e subjetivas que afetam tanto trabalhadores quanto organizações. Nesse contexto, a terceirização configura-se como um fenômeno multifacetado, cujos efeitos extrapolam a dimensão contratual e alcançam aspectos centrais da administração pública contemporânea.

3.2 Gestão, Fiscalização e Capacidade de Gestão de Contratos Administrativos

A capacidade estatal de monitorar a execução dos contratos administrativos tornou-se elemento central da governança pública contemporânea, especialmente em

contextos marcados pela ampliação das relações interorganizacionais e pela crescente complexidade das estruturas administrativas. A fiscalização contratual deixou de representar atividade meramente burocrática para assumir função estratégica na preservação da continuidade dos serviços públicos e na mitigação de riscos institucionais. Nesse cenário, mecanismos de *accountability*, compliance e monitoramento passaram a integrar de forma mais intensa os processos de gestão pública (Krogh e Triantafillou, 2024).

Segundo Torfing et al. (2021) as transformações recentes da administração pública alteraram profundamente a relação entre governança, controle administrativo e produção de valor público. Os autores argumentam que a governança colaborativa fortalece a capacidade institucional do Estado ao permitir articulação mais eficiente entre organizações públicas, sociedade civil e atores privados. Entretanto, a ampliação das redes colaborativas também produz desafios relacionados à responsabilização, ao monitoramento das decisões compartilhadas e à manutenção da *accountability* estatal. A fiscalização pública deixa, assim, de operar exclusivamente como atividade corretiva para assumir função preventiva e estratégica dentro da governança contemporânea.

A legitimidade institucional dos mecanismos de governança pública também depende diretamente da capacidade das organizações estatais de produzir transparência e confiabilidade administrativa. A percepção social de legitimidade aumenta significativamente quando os processos colaborativos são acompanhados por mecanismos claros de informação, avaliação de desempenho e prestação de contas. O monitoramento contratual não atua apenas como instrumento técnico de controle, mas também como mecanismo de fortalecimento da confiança social nas instituições públicas (Lee e Esteve, 2023).

Conforme Nguyen et al. (2024) as mudanças paradigmáticas da administração pública ampliaram o espaço de participação cidadã nos processos de governança e monitoramento institucional. Essa abertura institucional fortalece mecanismos de transparência e controle social, mas simultaneamente amplia desafios relacionados à coordenação administrativa e à compatibilização entre interesses diversos. A fiscalização administrativa assume função mediadora entre inovação organizacional, governança participativa e manutenção da estabilidade institucional.

Nesse aspecto, a ampliação das redes colaborativas no setor público também exige compreensão mais sofisticada das relações de poder presentes nos processos de governança administrativa. Mecanismos de colaboração institucional frequentemente coexistem com disputas políticas, assimetrias organizacionais e tensões relacionadas ao controle das decisões administrativas. O fortalecimento da capacidade estatal depende da construção de estruturas de monitoramento capazes de equilibrar cooperação institucional e preservação da autoridade regulatória do Estado (Hafer et al., 2022).

Semelhante modo, Thygesen et al. (2026) argumentam que as estruturas contemporâneas de governança pública passaram a operar em ambientes marcados por crescente hibridez institucional. A combinação entre modelos hierárquicos tradicionais e mecanismos colaborativos de gestão produz formas híbridas de coordenação administrativa, especialmente em contextos de crise e alta complexidade organizacional. Essa transformação amplia a necessidade de mecanismos flexíveis de fiscalização capazes de responder rapidamente às mudanças institucionais sem comprometer *accountability* e conformidade regulatória. A gestão contratual passa a incorporar dinâmicas adaptativas de monitoramento contínuo.

A governança regulatória do Estado também se fortalece quando estruturas colaborativas conseguem produzir confiança institucional entre os diversos atores

envolvidos nos processos administrativos. Ambientes de governança colaborativa sustentáveis dependem simultaneamente de mecanismos formais de controle e da construção de valores compartilhados entre instituições públicas e participantes externos. A confiança institucional reduz conflitos operacionais, amplia previsibilidade administrativa e fortalece a efetividade das políticas de compliance. A fiscalização contratual torna-se mais eficiente quando acompanhada por estruturas organizacionais capazes de combinar monitoramento técnico e cooperação institucional (Barandiaran et al., 2022).

Outrossim, Maulana et al. (2024) observam que a gestão contratual em nível organizacional exige coordenação permanente entre diferentes unidades administrativas responsáveis pela execução, fiscalização e acompanhamento dos contratos públicos. Os autores destacam que processos contemporâneos de transformação digital ampliam significativamente a interdependência entre órgãos governamentais, organizações privadas e atores sociais. Essa integração favorece maior circulação de informações e fortalecimento dos mecanismos de monitoramento, mas também aumenta a complexidade dos fluxos administrativos e das estruturas de governança.

Relações interorganizacionais existentes na gestão dos contratos públicos também produzem desafios relevantes para manutenção da estabilidade administrativa. Processos colaborativos dependem fortemente da existência de estruturas claras de facilitação, representação e compartilhamento de responsabilidades. Em ambientes marcados por elevada polarização institucional ou instabilidade política, mecanismos de coordenação tendem a se fragilizar, comprometendo eficiência dos controles administrativos e capacidade de monitoramento contratual. (Swette et al., 2023).

Sob a ótica de Chen (2022) a dinâmica organizacional da gestão contratual exige integração eficiente entre estruturas de governança e mecanismos operacionais de

execução administrativa. O autor argumenta que colaborações interorganizacionais produzem resultados mais consistentes quando acompanhadas por canais permanentes de comunicação e compartilhamento de informações entre os participantes da rede administrativa. A ausência de coordenação adequada amplia riscos de sobreposição de funções, conflitos operacionais e falhas de monitoramento. A fiscalização contratual assume papel central na articulação entre planejamento administrativo e execução prática das atividades terceirizadas.

As fragilidades presentes nos processos de coordenação administrativa tornam-se ainda mais evidentes em contextos marcados por baixa confiança institucional. Estruturas interorganizacionais fragilizadas frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas à circulação de informações, alinhamento decisório e cooperação entre diferentes setores administrativos. Em muitos casos, a ausência de mecanismos informais de articulação dificulta a resolução rápida de problemas operacionais e compromete a eficiência dos fluxos de fiscalização. A gestão dos contratos públicos depende da construção simultânea de estruturas formais de controle e relações institucionais capazes de sustentar cooperação administrativa contínua (Onyango, 2024).

De acordo com Samudra (2025), a governança contratual também passou a incorporar mecanismos voltados especificamente à prevenção de riscos associados à corrupção e à fragilidade institucional. Nesse sentido, estratégias de transparência e monitoramento compartilhado fortalecem significativamente a capacidade das organizações públicas de reduzir vulnerabilidades administrativas em processos contratuais complexos. A fiscalização deixa de atuar apenas sobre irregularidades consumadas e passa a operar preventivamente sobre potenciais riscos institucionais.

No plano operacional, a atuação cotidiana dos fiscais de contrato tornou-se componente essencial da capacidade estatal de assegurar cumprimento das obrigações

administrativas e trabalhistas previstas nos instrumentos contratuais. A fiscalização diária envolve análise documental, emissão de notificações, registro de irregularidades e monitoramento contínuo da execução dos serviços. A adaptação dos agentes públicos às transformações organizacionais influencia diretamente a eficiência dos processos de acompanhamento e controle administrativo. A capacidade dos fiscais de integrar múltiplas demandas institucionais tornou-se elemento decisivo para preservação da continuidade operacional dos contratos públicos (Zambrano-Gutierrez et al., 2023).

Por outro lado, Bjørstig et al. (2024) observam que a prática concreta da fiscalização contratual exige equilíbrio permanente entre normas formais e adaptação às dinâmicas específicas de cada contexto organizacional. Os autores demonstram que processos de governança colaborativa produzem resultados mais eficientes quando estruturas administrativas conseguem ajustar procedimentos de monitoramento às características dos atores envolvidos. Isso significa que a fiscalização pública depende não apenas da existência de regras rígidas, mas também da capacidade dos agentes administrativos de interpretar cenários complexos e responder rapidamente a mudanças operacionais.

Mecanismos de acompanhamento contratual também assumem papel relevante na prevenção de falhas institucionais associadas à execução dos serviços terceirizados. Relações colaborativas entre Estado e organizações terceiras tornam-se mais sustentáveis quando acompanhadas por sistemas permanentes de monitoramento e avaliação administrativa. A ausência de fiscalização adequada amplia riscos operacionais, reduz capacidade de resposta institucional e compromete continuidade dos serviços públicos. A gestão contratual eficiente depende da integração entre controle formal, acompanhamento cotidiano e capacidade de intervenção administrativa (Bassi, 2023).

Consoante Imperiale et al. (2024), as consequências das falhas de monitoramento tornam-se particularmente graves em contratos associados à prestação de serviços essenciais. Fragilidades nos mecanismos de coordenação administrativa frequentemente resultam em perda de capacidade operacional, deterioração da confiança institucional e aumento da vulnerabilidade organizacional. Quando a fiscalização deixa de atuar preventivamente, irregularidades contratuais tendem a se acumular até produzir impactos mais amplos sobre o funcionamento das organizações públicas.

A gestão de riscos associados aos contratos administrativos também exige atuação regulatória capaz de equilibrar inovação, eficiência e solvência institucional. Ambientes regulatórios frágeis ampliam significativamente vulnerabilidades administrativas e reduzem a capacidade das organizações públicas de responder adequadamente a crises operacionais. A fiscalização contratual eficiente não se limita à verificação documental das obrigações assumidas pelas empresas prestadoras de serviço, mas envolve capacidade permanente de identificar riscos emergentes e adotar medidas corretivas antes que os impactos se tornem irreversíveis. A atuação dos fiscais assume função estratégica dentro da governança pública contemporânea (Yan e Faure, 2025).

Em síntese, os estudos analisados demonstram que a fiscalização contratual ultrapassa a condição de atividade meramente burocrática para assumir papel estratégico na governança pública contemporânea. A literatura evidencia que mecanismos de monitoramento, *accountability*, compliance e coordenação interorganizacional são fundamentais para assegurar transparência, continuidade dos serviços e integridade administrativa. Além disso, a crescente complexidade das redes colaborativas amplia a necessidade de estruturas flexíveis de controle capazes de equilibrar eficiência, cooperação institucional e preservação da autoridade regulatória do Estado. Nesse contexto, a capacidade estatal de fiscalizar contratos públicos torna-se elemento central

para mitigação de riscos, fortalecimento da legitimidade institucional e promoção da efetividade das políticas públicas

3.3 Governança, Compliance e Impactos da Execução Contratual na Administração Pública

A governança pública contemporânea passou a depender de estruturas cada vez mais sofisticadas de controle, monitoramento e *accountability* para garantir estabilidade administrativa em ambientes institucionais marcados por elevada complexidade organizacional. A ampliação das relações contratuais entre Estado e organizações privadas intensificou a necessidade de mecanismos de compliance capazes de assegurar conformidade normativa, transparência e integridade administrativa. Nesse cenário, a governança contratual deixou de representar atividade exclusivamente procedimental para assumir papel estratégico na preservação da continuidade dos serviços públicos e na mitigação de riscos institucionais (Samaratunge e Alam, 2021).

Segundo Vorster e Nwosu (2024), as transformações recentes da administração pública ampliaram a centralidade do compliance como instrumento de gestão institucional e mitigação de riscos. Os autores argumentam que organizações públicas submetidas a estruturas frágeis de conformidade tendem a enfrentar maior vulnerabilidade operacional, aumento de riscos jurídicos e redução da confiança social nas instituições governamentais. A ausência de mecanismos eficientes de monitoramento favorece falhas administrativas e inconsistências regulatórias.

A expansão das tecnologias digitais e dos sistemas automatizados de gestão também alterou profundamente a dinâmica da governança pública contemporânea. Ferramentas associadas à inteligência artificial e ao monitoramento digital passaram a integrar processos administrativos voltados à fiscalização contratual, análise de

desempenho e controle organizacional. Entretanto, o avanço dessas tecnologias também introduz desafios relacionados à transparência, responsabilização institucional e prevenção de vieses decisórios (Caiza et al., 2024).

Já para Thapa et al. (2024) a governança pública depende diretamente da capacidade das instituições de produzir decisões administrativas sustentadas por informações confiáveis e monitoramento permanente das políticas implementadas. Os autores demonstram que limitações informacionais e deficiência na produção de evidências técnicas comprometem significativamente a capacidade dos governos de avaliar resultados, corrigir falhas operacionais e aprimorar estratégias administrativas. A execução contratual passa a depender de sistemas permanentes de acompanhamento institucional.

As relações entre governança, ética administrativa e *accountability* também assumiram papel central nos debates contemporâneos sobre capacidade estatal e legitimidade institucional. Estruturas frágeis de controle frequentemente favorecem práticas de negligência administrativa, descumprimento contratual e deterioração da confiança pública nas instituições governamentais. O fortalecimento da governança pública exige integração entre ética organizacional, fiscalização contínua e mecanismos efetivos de prestação de contas (Vorster e Nwosu, 2024).

De acordo com Caiza et al. (2024), a execução contratual atua como elo prático entre planejamento administrativo, governança institucional e efetividade da prestação dos serviços públicos. A transferência de serviços para empresas privadas exige definição clara de responsabilidades, mecanismos de fiscalização contínua e estruturas capazes de assegurar cumprimento das obrigações assumidas pelas partes contratantes. Contratos mal monitorados tendem a produzir falhas operacionais e ampliação dos riscos institucionais para a Administração Pública.

A estabilidade administrativa também depende da capacidade das organizações públicas de integrar mecanismos de avaliação de desempenho às estruturas de governança contratual. A execução dos serviços terceirizados precisa ser acompanhada por indicadores capazes de identificar precocemente falhas operacionais, inconsistências contratuais e riscos associados ao descumprimento das obrigações administrativas. A fiscalização contratual passa a atuar preventivamente sobre potenciais riscos administrativos (Vorster e Nwosu, 2024).

Outrossim, Caiza et al. (2024) argumentam que a participação social e comunitária passou a integrar de maneira mais intensa os debates sobre governança contratual e prestação de serviços públicos. Os autores destacam que estruturas de monitoramento que incorporam mecanismos participativos tendem a ampliar a transparência institucional e fortalecer a capacidade das organizações públicas de responder às demandas locais. Isso favorece maior alinhamento entre execução dos serviços e necessidades sociais concretas.

As falhas na execução contratual frequentemente produzem impactos organizacionais que ultrapassam a esfera financeira e alcançam diretamente a capacidade operacional das instituições públicas. Problemas relacionados à inadimplência trabalhista, descontinuidade dos serviços ou insuficiência de fiscalização administrativa tendem a comprometer rotinas organizacionais e gerar instabilidade institucional. Fragilidades nos mecanismos de gestão pública ampliam a ineficiência administrativa e reduzem a capacidade de adaptação dos serviços às necessidades da população (Thapa et al., 2024).

Sob a ótica de Vorster e Nwosu (2024) a dinâmica prática da execução contratual revela que os trabalhadores terceirizados permanecem entre os segmentos mais vulneráveis da estrutura administrativa contemporânea. Os autores argumentam que atrasos salariais, ausência de recolhimentos previdenciários e fragilidade dos vínculos empregatícios frequentemente tornam-se indicadores de deterioração contratual mais

ampla. Falhas persistentes no monitoramento das obrigações trabalhistas fragilizam simultaneamente governança institucional e capacidade operacional da Administração Pública.

Os impactos cotidianos do descumprimento contratual também atingem diretamente a qualidade da prestação dos serviços públicos e a estabilidade organizacional das instituições administrativas. A interrupção abrupta de contratos terceirizados frequentemente produz sobrecarga operacional, perda de continuidade institucional e ampliação dos custos administrativos relacionados à recomposição emergencial dos serviços. Ambientes administrativos marcados por baixa capacidade de monitoramento tendem a reagir de forma tardia às irregularidades contratuais (Caiza et al., 2024).

Thapa et al. (2024) pontua que a gestão de riscos institucionais exige compreensão mais ampla das consequências produzidas pelo descumprimento das obrigações trabalhistas nas relações terceirizadas. Os autores destacam que a responsabilidade subsidiária ou solidária do ente estatal amplia custos jurídicos, financeiros e reputacionais associados à execução contratual inadequada. A ausência de estruturas preventivas robustas favorece deterioração gradual dos contratos administrativos até o surgimento de crises operacionais mais graves.

A atuação cotidiana dos fiscais de contrato tornou-se elemento decisivo para preservação da integridade administrativa nas relações terceirizadas. O acompanhamento contínuo das obrigações contratuais permite identificar inconsistências operacionais, atrasos administrativos e potenciais violações trabalhistas antes que produzam impactos mais amplos sobre a prestação dos serviços públicos. A fiscalização assume função estratégica de monitoramento organizacional e mitigação de riscos institucionais (Vorster e Nwosu, 2024).

Por outro lado, as relações entre governança, compliance e execução contratual revelam que a estabilidade administrativa depende diretamente da capacidade das instituições públicas de integrar planejamento, controle e monitoramento em processos permanentes de gestão organizacional. O fortalecimento das estruturas de fiscalização reduz vulnerabilidades operacionais, amplia transparência administrativa e favorece continuidade dos serviços públicos mesmo em ambientes marcados por elevada complexidade contratual. A capacidade estatal de controlar a execução dos contratos administrativos transforma-se em componente central da sustentabilidade da Administração Pública contemporânea (Vorster e Nwosu, 2024).

Em síntese, a literatura demonstra que governança, compliance e execução contratual constituem dimensões interdependentes para a sustentabilidade da Administração Pública contemporânea. Os estudos evidenciam que mecanismos de monitoramento, *accountability*, fiscalização contínua e gestão de riscos são fundamentais para assegurar integridade institucional, continuidade dos serviços e conformidade normativa. Do mesmo modo, a crescente complexidade das relações contratuais exige estruturas capazes de integrar tecnologia, participação social e controle administrativo. Nesse contexto, a efetividade da governança contratual depende diretamente da capacidade estatal de prevenir irregularidades e responder de forma tempestiva aos riscos associados à execução dos contratos públicos.

4. Resultados e discussão

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise documental do contrato de terceirização de mão de obra selecionado para o estudo, bem como a discussão dos achados à luz do referencial teórico desenvolvido ao longo da pesquisa. A análise concentrou-se na identificação das ocorrências relacionadas ao cumprimento e

descumprimento das obrigações trabalhistas, nos mecanismos de fiscalização adotados pela Universidade Federal do Amazonas e nos impactos produzidos sobre a execução contratual e o funcionamento institucional. Para facilitar a compreensão dos resultados, os achados foram organizados em categorias analíticas que contemplam a caracterização da contratação, as irregularidades identificadas, as ações de controle e fiscalização implementadas e os efeitos administrativos, operacionais, financeiros e jurídicos observados ao longo da execução do contrato. Dessa forma, busca-se estabelecer uma articulação entre as evidências empíricas encontradas e as discussões teóricas sobre terceirização, governança contratual, compliance e gestão pública.

A análise documental concentrou-se no processo administrativo eletrônico referente ao contrato de terceirização selecionado para o estudo de caso que ficou vigente ao longo de quatro anos. O corpus documental foi composto por notificações, ofícios, despachos, comunicações eletrônicas, relatórios de fiscalização, solicitações de regularização, registros de inconformidades, processos de pagamento direto e demais documentos produzidos durante a execução e fiscalização contratual. Como critérios de inclusão, foram considerados os documentos diretamente relacionados ao cumprimento ou descumprimento das obrigações trabalhistas, à atuação da fiscalização contratual e aos impactos decorrentes da execução do contrato. Foram excluídos documentos duplicados, registros meramente procedimentais e documentos sem relação direta com os objetivos da pesquisa.

Com o objetivo de assegurar maior rigor analítico à investigação documental, os documentos integrantes do processo foram submetidos à análise de conteúdo temática, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2016). Na etapa de pré-análise, realizou-se a leitura integral dos documentos e a organização do corpus documental. Em seguida, na fase de exploração do material, foram identificados conteúdos recorrentes

relacionados às irregularidades trabalhistas, aos mecanismos de fiscalização e aos impactos decorrentes da execução contratual. Por fim, na etapa de tratamento dos resultados e inferência, os conteúdos identificados foram agrupados em categorias analíticas que orientaram a organização, interpretação e discussão dos resultados apresentados neste estudo. O Quadro 1 apresenta as categorias emergentes da investigação documental e suas respectivas descrições.

As categorias analíticas apresentadas no Quadro 1 foram construídas a partir da articulação entre o referencial teórico adotado e os conteúdos identificados na análise documental. Inicialmente, a literatura sobre terceirização, fiscalização contratual, governança e compliance forneceu direcionamentos para a definição dos eixos analíticos da pesquisa. Posteriormente, durante a exploração do material documental, os registros identificados foram agrupados conforme sua recorrência e aderência aos objetivos do estudo, permitindo o refinamento das categorias utilizadas na interpretação dos resultados.

Quadro 1: Categorias Analíticas

Categoria	Descrição
Inadimplência trabalhista	Atrasos salariais, ausência de comprovação de FGTS, encargos trabalhistas e demais descumprimentos das obrigações trabalhistas.
Fiscalização contratual	Notificações, ofícios, despachos, solicitações de regularização e demais mecanismos de monitoramento e controle adotados pela Administração.
Impactos operacionais	Ocorrências que afetaram a continuidade e a execução regular dos serviços contratados.
Impactos administrativos	Ampliação das atividades de fiscalização, monitoramento, acompanhamento processual e adoção de medidas corretivas.
Impactos financeiros	Pagamentos diretos, retenções, glosas e repercussões financeiras decorrentes das irregularidades identificadas.
Impactos jurídicos	Processos trabalhistas, responsabilização e demais consequências legais associadas à execução contratual.

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

As categorias apresentadas no Quadro 1 serviram como referência para a estruturação dos resultados e da discussão, permitindo organizar os achados de forma coerente com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico adotado. A partir dessas categorias, tornou-se possível analisar as ocorrências de inadimplência trabalhista, os mecanismos de fiscalização empregados pela Administração e os impactos administrativos, operacionais, financeiros e jurídicos decorrentes das irregularidades identificadas.

4.1. Caracterização do contrato e estrutura da contratação

A terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra tem sido amplamente utilizada pela Administração Pública como estratégia para assegurar a execução contínua de atividades de apoio necessárias ao funcionamento das instituições públicas. Nesse modelo, a contratação busca garantir a disponibilização de profissionais responsáveis por atividades operacionais que, embora não estejam diretamente relacionadas à atividade-fim da organização, são essenciais para a manutenção das rotinas administrativas e da infraestrutura institucional.

No contexto analisado, a contratação objeto deste estudo destinava-se à prestação de serviços continuados de apoio operacional, abrangendo atividades relacionadas ao controle de acesso, manutenção predial, conservação de áreas externas, apoio logístico e suporte administrativo. Tais atividades desempenham papel relevante na manutenção das condições necessárias ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, contribuindo para a continuidade dos serviços prestados pela instituição.

A estrutura da contratação foi organizada mediante postos de trabalho distribuídos entre diferentes funções operacionais, contemplando atividades de portaria, manutenção, jardinagem, apoio administrativo, condução de veículos e suporte às rotinas

institucionais. A configuração contratual previa a alocação simultânea de trabalhadores em diferentes setores da unidade analisada, evidenciando a abrangência operacional dos serviços contratados e sua relevância para o funcionamento cotidiano da organização.

Além da disponibilização da mão de obra, a contratação estabelecia responsabilidades complementares relacionadas ao fornecimento de uniformes, equipamentos de proteção individual, ferramentas, materiais de trabalho e demais insumos necessários à adequada execução dos serviços. Também foram previstas obrigações associadas ao cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária, bem como à manutenção de canais permanentes de comunicação entre a contratada e os representantes responsáveis pela fiscalização contratual.

A análise documental realizada concentrou-se nos registros produzidos durante a execução contratual, abrangendo documentos de formalização, comunicações administrativas, relatórios de fiscalização, notificações, despachos e demais registros associados ao acompanhamento da execução dos serviços. A organização desses documentos permitiu reconstruir a dinâmica contratual e identificar os principais eventos relacionados à execução do objeto contratado ao longo do período analisado.

Para melhor compreensão da estrutura operacional examinada, o quadro 2 apresenta a distribuição dos postos de trabalho previstos na contratação, evidenciando as funções contempladas e o quantitativo de trabalhadores vinculados à execução dos serviços.

Quadro 2: Distribuição de postos de trabalho e trabalhadores vinculados

Função	**Quantidade de postos**	**Quantidade de trabalhadores**
Agente de Portaria Diurno	3	6

Agente de Portaria Noturno	5	10
Artífice	3	3
Copeira	1	1
Roçador/Podador	2	2
Jardineiro/Paisagista	1	1
Auxiliar de Almoxarifado	1	1
Condutor de Veículo	1	1
Total	**17**	**25**

Fonte: elaborado pelo autor de acordo com contrato analisado

A caracterização do contrato permitiu a compreensão da estrutura operacional prevista para a execução dos serviços e evidenciou sua relevância para a manutenção das atividades institucionais e para o funcionamento contínuo da unidade analisada. A diversidade de funções contempladas, associada ao quantitativo de trabalhadores envolvidos, demonstra a dependência da organização em relação aos serviços terceirizados de apoio operacional. A partir dessa contextualização, torna-se possível avançar para a análise dos registros documentais produzidos durante a execução contratual com o objetivo de identificar como a gestão e o acompanhamento do contrato ocorreram ao longo de sua vigência.

4.2. Ocorrências de cumprimento e descumprimento das obrigações trabalhistas na execução contratual

A análise documental identificou um padrão recorrente de descumprimento das obrigações trabalhistas ao longo da execução contratual. Os registros produzidos pela fiscalização evidenciam atrasos salariais sucessivos, ausência de comprovação de recolhimentos trabalhistas e previdenciários, além da não apresentação de documentos obrigatórios para acompanhamento da regularidade contratual.

As ocorrências não se restringiram a eventos isolados, sendo registradas em diferentes momentos da vigência do contrato e motivando sucessivas intervenções da Administração. Tais evidências convergem com Santos e Schmitt (2025), ao demonstrarem que atrasos salariais e falhas no recolhimento de encargos sociais permanecem entre os principais problemas observados em contratos terceirizados brasileiros. De modo semelhante, Vorster e Nwosu (2024) argumentam que irregularidades trabalhistas recorrentes constituem sinais de deterioração contratual mais ampla, enquanto Mori (2024) destaca que a fragmentação das relações terceirizadas amplia a vulnerabilidade dos trabalhadores diante de situações de inadimplência e fragilidade institucional.

Entre os achados mais relevantes destacam-se os atrasos no pagamento dos salários referentes aos meses de julho, agosto, setembro e outubro, situação formalmente registrada pela fiscalização contratual. Paralelamente, foram identificadas pendências relacionadas à comprovação dos recolhimentos de FGTS e demais encargos trabalhistas, bem como dificuldades recorrentes na obtenção da documentação exigida para verificação da regularidade das obrigações assumidas pela contratada. Os documentos analisados também registram a inexistência de respostas efetivas aos pedidos de regularização encaminhados pela fiscalização.

No quadro 2, apresenta-se os elementos organizados e tabulados a partir do processo analisado no SEI.

Quadro 3: Principais achados

Indicador	**Valor**
Competências com atraso salarial	4
Valor contratual em aberto (ago-nov)	R$ 286.772,87
Média mensal dos valores em aberto	R$ 71.693,22

Valor médio mensal dos meses completos (ago-out)	R$ 81.934,82
Competências consecutivas com inadimplência	4
Existência de pendências de FGTS e encargos	Sim
Ausência de comprovação documental	Sim

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Os dados apresentados no Quadro 2 demonstram que as irregularidades identificadas não se restringiram à ocorrência de atrasos salariais isolados. Os registros evidenciam a manutenção de valores em aberto durante quatro competências consecutivas, totalizando aproximadamente R$ 286.772,87 no período analisado. Considerando apenas os meses completos de agosto a outubro, observa-se valor médio mensal superior a R$ 81 mil, indicando que as inconformidades atingiram parcela significativa da execução financeira do contrato.

A persistência das irregularidades por quatro competências consecutivas sugere que os problemas observados ultrapassaram a esfera operacional da contratada, evidenciando fragilidades nos mecanismos de governança e controle da execução contratual. A ausência de regularização mesmo após as notificações formais da fiscalização indica baixa capacidade de resposta da empresa diante das obrigações assumidas, aumentando a exposição da Administração Pública a riscos jurídicos, financeiros e reputacionais. Além disso, a continuidade da inadimplência trabalhista potencializa a possibilidade de responsabilização subsidiária do ente público em demandas judiciais, especialmente quando as falhas contratuais permanecem recorrentes ao longo do período de execução.

Sob a perspectiva da proteção do trabalhador, os atrasos salariais e as pendências relacionadas aos encargos sociais comprometem direitos fundamentais vinculados à

remuneração e à seguridade social, produzindo efeitos que extrapolam a relação contratual e alcançam as condições de subsistência dos empregados envolvidos.

Os resultados evidenciam, portanto, que a fiscalização contratual não deve ser compreendida apenas como mecanismo de verificação documental, mas como instrumento estratégico de mitigação de riscos e garantia da efetividade das obrigações trabalhistas assumidas nos contratos de terceirização.

Esses resultados corroboram Petersen et al. (2022), que associam a terceirização à ampliação da insegurança ocupacional e à deterioração das condições de trabalho. Do mesmo modo, Malatji et al. (2024) observam que trabalhadores terceirizados frequentemente permanecem submetidos a estruturas frágeis de proteção social, favorecendo a persistência de descumprimentos trabalhistas ao longo da execução contratual.

As inconformidades verificadas não se limitaram às obrigações financeiras. Os registros apontam a ausência de fornecimento de uniformes, equipamentos de proteção individual, materiais e ferramentas necessários à adequada execução das atividades contratadas. Também foram identificadas ocorrências relacionadas à ausência de representante local para interlocução com a fiscalização, falhas na substituição de trabalhadores e dificuldades operacionais que afetaram diretamente a execução dos serviços previstos na contratação. Conforme Caiza et al. (2024), falhas persistentes na execução contratual tendem a comprometer a efetividade dos serviços públicos e ampliar riscos institucionais para a Administração. Em sentido semelhante, Imperiale et al. (2024) argumentam que irregularidades acumuladas em contratos de serviços essenciais podem comprometer a capacidade operacional das organizações públicas, enquanto Bassi (2023) ressalta que a ausência de acompanhamento efetivo amplia significativamente os riscos associados à continuidade dos serviços.

A gravidade das ocorrências pode ser observada pela necessidade de adoção de medidas excepcionais por parte da Administração. A documentação analisada registra a instauração de 27 processos judiciais individuais de pagamento direto destinados a trabalhadores vinculados à execução contratual, totalizando aproximadamente R$ 94.300,00 em verbas pagas diretamente pela instituição. Considerando que a estrutura contratual previa 17 postos de trabalho e 25 trabalhadores atuando simultaneamente, os dados indicam que as irregularidades atingiram parcela expressiva da força de trabalho vinculada ao contrato.

A quantidade de processos individuais de pagamento direto instaurados pela instituição também constitui um indicativo relevante da insuficiência dos mecanismos preventivos de conformidade contratual. Embora o pagamento direto represente uma medida de proteção aos trabalhadores e de redução dos danos decorrentes da inadimplência da contratada, sua utilização recorrente revela que as medidas corretivas passaram a substituir mecanismos preventivos de gestão do contrato. Esse cenário tende a ampliar os custos administrativos da fiscalização, elevar a complexidade da gestão contratual e aumentar a vulnerabilidade institucional diante de potenciais litígios trabalhistas e questionamentos dos órgãos de controle.

Para além da identificação das irregularidades, os registros documentais permitem a construção de indicadores capazes de dimensionar a extensão dos impactos observados durante a execução contratual. A sistematização dos dados evidencia que as ocorrências identificadas não se restringiram a casos isolados, mas alcançaram proporções relevantes quando analisadas em relação à estrutura operacional do contrato, ao quantitativo de trabalhadores envolvidos e às medidas administrativas adotadas pela instituição. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais indicadores extraídos dos documentos analisados.

Quadro 4: Síntese de Indicadores

Indicador	Resultado
Postos de trabalho previstos	17
Trabalhadores vinculados ao contrato	25
Meses consecutivos com atraso salarial registrado	4
Processos judiciais de pagamento direto instaurados	27
Valor total dos pagamentos diretos	R$ 94.300,00
Média de pagamento por processo	R$ 3.493,00
Relação pagamento direto/trabalhador	108%
Relação pagamento direto/posto de trabalho	158,80%
Trabalhadores por posto de trabalho	1,47

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Os indicadores apresentados no Quadro 3 reforçam a dimensão das irregularidades identificadas durante a execução contratual. Embora a estrutura contratual previsse 25 trabalhadores distribuídos em 17 postos de trabalho, foram registrados 27 processos de pagamento direto, o que representa uma relação de aproximadamente 108% em comparação ao total de trabalhadores vinculados ao contrato. Esse resultado sugere que as ocorrências não atingiram apenas casos pontuais, mas apresentaram recorrência suficiente para gerar quantidade de processos superior ao próprio quantitativo de trabalhadores previsto para execução dos serviços.

A análise também evidencia que a relação entre os processos de pagamento direto e os postos de trabalho alcançou aproximadamente 159%, indicando que os impactos observados ultrapassaram a capacidade operacional originalmente dimensionada para a contratação. Sob outra perspectiva, a média aproximada de R$ 3.493 por processo demonstra que as medidas excepcionais adotadas pela Administração envolveram valores

expressivos, evidenciando que os efeitos das irregularidades produziram repercussões concretas para além das rotinas administrativas de fiscalização.

Outro aspecto relevante refere-se à continuidade temporal das ocorrências identificadas. Os registros documentais apontam atrasos salariais em quatro competências consecutivas, abrangendo os meses de julho, agosto, setembro e outubro. Esse comportamento evidencia que as inconformidades observadas não se limitaram a eventos isolados ou episódicos, mas assumiram caráter recorrente ao longo da execução contratual, exigindo atuação permanente dos mecanismos de controle e monitoramento adotados pela instituição.

Os resultados encontram respaldo em Petersen et al. (2022), ao demonstrar que os custos sociais decorrentes da precarização frequentemente acabam sendo transferidos para o próprio Estado. Complementarmente, Guimaraes et al. (2023) observam que a terceirização amplia as demandas de fiscalização, governança e monitoramento contratual, enquanto Chen (2025) destaca que a aparente economia proporcionada pela terceirização pode ser acompanhada pelo aumento dos custos indiretos de controle e mitigação de riscos.

Os registros também evidenciam a existência de processos trabalhistas relacionados à execução contratual, reforçando que os descumprimentos identificados ultrapassaram a esfera administrativa e produziram repercussões jurídicas e trabalhistas relevantes. Em conjunto, os achados demonstram que as irregularidades observadas apresentaram caráter contínuo e sistêmico, exigindo atuação permanente dos mecanismos de fiscalização e a adoção de providências extraordinárias para assegurar a proteção dos trabalhadores e a continuidade dos serviços contratados.

Conforme Zambrano-Gutierrez et al. (2023), a atuação cotidiana dos fiscais constitui elemento essencial para assegurar o cumprimento das obrigações trabalhistas e

administrativas. Isso é corroborado por Yan e Faure (2025) defendem que a fiscalização eficiente deve ser capaz de identificar riscos emergentes e adotar medidas corretivas antes que seus efeitos se tornem irreversíveis, enquanto Krogh e Triantafillou (2024) ressaltam que o monitoramento contratual assumiu papel estratégico na governança pública contemporânea.

4.3. Atuação dos mecanismos de fiscalização e controle na execução contratual

Os achados e a análise dos documentos no processo demonstram que a fiscalização contratual atuou de forma contínua ao longo da execução dos serviços, produzindo registros formais destinados ao acompanhamento das obrigações assumidas pela contratada. Os documentos identificados evidenciam a utilização de diferentes instrumentos de controle, incluindo notificações, ofícios, comunicações eletrônicas, solicitações de regularização, registros de inconformidades e encaminhamentos administrativos destinados à adoção de providências corretivas.

Esses achados corroboram Krogh e Triantafillou (2024), ao defenderem que a fiscalização contratual deixou de representar atividade meramente burocrática para assumir papel estratégico na mitigação de riscos institucionais e na preservação da continuidade dos serviços públicos. De modo semelhante, Zambrano-Gutierrez et al. (2023) observam que a atuação cotidiana dos fiscais depende do monitoramento permanente da execução contratual, enquanto Vorster e Nwosu (2024) destacam que mecanismos contínuos de acompanhamento constituem elementos centrais da governança e do compliance na Administração Pública.

Os registros analisados indicam que as irregularidades identificadas pela fiscalização foram formalmente comunicadas à contratada em diferentes momentos da execução contratual. As notificações emitidas abordaram questões relacionadas ao

pagamento de salários, comprovação de encargos trabalhistas, fornecimento de uniformes, disponibilização de equipamentos de proteção individual, manutenção de representante local e demais obrigações previstas nos instrumentos contratuais. A recorrência desses registros demonstra que os problemas identificados não foram tratados como eventos isolados, mas acompanharam parcela significativa da vigência contratual. Conforme Bassi (2023), a manutenção de sistemas permanentes de acompanhamento contratual é fundamental para prevenir falhas institucionais e preservar a continuidade dos serviços públicos. Em sentido semelhante, Imperiale et al. (2024) argumentam que irregularidades não enfrentadas de forma preventiva tendem a acumular-se até produzir impactos mais amplos sobre a capacidade operacional das organizações públicas.

Outro aspecto observado refere-se à utilização de mecanismos administrativos voltados à indução da conformidade contratual. Os documentos analisados registram solicitações reiteradas de adequação, concessão de prazos para regularização das inconformidades e tentativas sucessivas de obtenção da documentação necessária para comprovação da regularidade trabalhista e operacional da execução contratual. Apesar dessas iniciativas, os registros indicam dificuldades persistentes na obtenção de respostas efetivas por parte da contratada.

Embora os documentos demonstrem atuação contínua da fiscalização contratual, os resultados observados permitem questionar a efetividade prática das medidas adotadas. A recorrência das irregularidades ao longo de quatro competências consecutivas, associada à permanência de pendências trabalhistas e operacionais mesmo após sucessivas notificações, sugere que os mecanismos empregados foram mais eficazes para registrar e documentar as inconformidades do que para promover sua correção definitiva. Sob essa perspectiva, a fiscalização cumpriu importante função de monitoramento e produção de evidências administrativas, porém apresentou limitações quanto à

capacidade de prevenir a reincidência das irregularidades e mitigar integralmente seus efeitos sobre a execução contratual. Os achados indicam que a existência de controles formais, embora necessária, não é suficiente para assegurar a conformidade contratual quando inexistem respostas efetivas da empresa contratada ou instrumentos capazes de induzir tempestivamente o cumprimento das obrigações assumidas.

Sob a ótica de Chen (2022), a efetividade da gestão contratual depende da existência de canais permanentes de comunicação entre os atores envolvidos na execução do contrato. De modo semelhante, Onyango (2024) destaca que falhas na circulação de informações e na coordenação institucional comprometem a eficiência dos mecanismos de monitoramento, enquanto Maulana et al. (2024) ressaltam que a gestão contratual exige coordenação permanente entre diferentes unidades responsáveis pela fiscalização e acompanhamento dos contratos públicos.

A documentação também evidencia que a atuação da fiscalização ultrapassou atividades rotineiras de monitoramento, passando a incorporar medidas relacionadas à mitigação de riscos institucionais e à proteção dos trabalhadores vinculados ao contrato. Entre as providências identificadas destacam-se registros associados à aplicação de mecanismos de controle de desempenho, análises relacionadas à adoção de sanções administrativas, procedimentos voltados à realização de pagamentos diretos e encaminhamentos destinados à apuração de responsabilidades decorrentes das irregularidades constatadas. Esses resultados convergem com Samudra (2025), ao demonstrar que a governança contratual contemporânea incorpora instrumentos preventivos voltados à redução de vulnerabilidades administrativas e ao fortalecimento da capacidade estatal de resposta. Do mesmo modo, Yan e Faure (2025) defendem que a fiscalização eficiente deve ser capaz de identificar riscos emergentes e adotar medidas corretivas antes que seus efeitos se tornem irreversíveis. Em complemento, Torfing et al.

(2021) argumentam que a fiscalização pública passou a exercer função preventiva e estratégica dentro das estruturas modernas de governança pública.

Por fim, os documentos analisados revelam que a atuação fiscalizatória ocorreu de forma simultânea ao agravamento das inconformidades registradas ao longo da execução contratual. Embora a fiscalização tenha mantido registros contínuos das irregularidades identificadas e promovido sucessivas tentativas de regularização, os documentos demonstram que parcela significativa dos problemas permaneceu sem solução definitiva durante a vigência contratual, ampliando a necessidade de adoção de medidas administrativas mais rigorosas para assegurar a continuidade dos serviços e a proteção dos trabalhadores envolvidos.

Esses achados reforçam as observações de Thapa et al. (2024), para quem a capacidade institucional de monitorar contratos constitui elemento essencial para prevenção de crises operacionais e correção de falhas administrativas. Em sentido semelhante, Lee e Esteve (2023) argumentam que mecanismos de monitoramento e prestação de contas fortalecem a legitimidade institucional e a confiança nas organizações públicas. Já Vorster e Nwosu (2024) ressaltam que estruturas robustas de fiscalização e compliance são fundamentais para reduzir riscos jurídicos, operacionais e reputacionais decorrentes do descumprimento contratual.

4.4. Impactos das irregularidades trabalhistas sobre a execução contratual e a gestão administrativa

Os registros analisados demonstram que as irregularidades identificadas durante a execução contratual produziram impactos diretos sobre os trabalhadores vinculados à prestação dos serviços. Entre as ocorrências mais recorrentes encontram-se atrasos salariais registrados em diferentes competências, ausência de comprovação de

recolhimentos de FGTS e demais encargos trabalhistas, dificuldades relacionadas à apresentação de documentos obrigatórios e necessidade de adoção de medidas excepcionais para assegurar o pagamento de verbas devidas aos empregados. Tais ocorrências evidenciam que os problemas observados ultrapassaram questões meramente administrativas e passaram a afetar diretamente as condições de trabalho dos profissionais vinculados à execução contratual.

Além disso, a coexistência de pendências relacionadas ao FGTS, encargos trabalhistas e documentação comprobatória reforça que os problemas observados ultrapassaram a esfera remuneratória, alcançando diferentes dimensões das obrigações trabalhistas assumidas pela contratada.

Esses achados são corroborados por Santos e Schmitt (2025), que identificaram atrasos salariais e falhas no recolhimento de encargos sociais como manifestações recorrentes de vulnerabilidade nas relações terceirizadas. De modo semelhante, Vorster e Nwosu (2024) observam que irregularidades trabalhistas persistentes frequentemente representam sinais de deterioração contratual mais ampla, enquanto Mori (2024) destaca que a fragmentação das relações laborais reduz os mecanismos de proteção coletiva e amplia a exposição dos trabalhadores aos riscos decorrentes da inadimplência contratual.

A extensão dos impactos trabalhistas torna-se mais evidente quando analisados os procedimentos de pagamento direto instaurados pela Administração. A documentação examinada registra 27 processos individuais de pagamento destinados a trabalhadores vinculados ao contrato, totalizando aproximadamente R$ 94.300,00 em verbas pagas diretamente pela instituição. Considerando que a estrutura contratual previa 17 postos de trabalho e 25 trabalhadores atuando simultaneamente, os dados sugerem que parcela expressiva da força de trabalho vinculada ao contrato foi atingida pelas irregularidades identificadas ao longo da execução contratual.

Esse cenário corrobora as observações de Petersen et al. (2022), segundo as quais parte significativa dos custos sociais associados à precarização das relações terceirizadas acaba sendo transferida para o próprio Estado. Em complemento, Malatji et al. (2024) argumentam que trabalhadores submetidos a vínculos terceirizados frequentemente permanecem inseridos em estruturas frágeis de proteção social, condição que amplia os efeitos produzidos por atrasos salariais e descumprimentos trabalhistas.

Os impactos observados também alcançaram a dimensão operacional da contratação. Os documentos analisados registram ocorrências relacionadas à ausência de fornecimento de uniformes, equipamentos de proteção individual, materiais de trabalho e ferramentas necessárias à adequada execução das atividades contratadas. Além disso, foram identificadas dificuldades relacionadas à manutenção de representante local para interlocução com a fiscalização e problemas associados à substituição de trabalhadores. Em conjunto, essas ocorrências produziram obstáculos adicionais à execução regular dos serviços previstos contratualmente.

Tais resultados convergem com Caiza et al. (2024), ao demonstrarem que contratos submetidos a monitoramento insuficiente tendem a produzir falhas operacionais e aumento dos riscos institucionais. Em sentido semelhante, Imperiale et al. (2024) argumentam que irregularidades acumuladas em contratos relacionados à prestação de serviços essenciais podem comprometer a capacidade operacional das organizações públicas e ampliar sua vulnerabilidade administrativa.

A dimensão administrativa dos impactos pode ser observada no volume de procedimentos produzidos durante o acompanhamento contratual. Os registros analisados incluem notificações, ofícios, despachos, comunicações eletrônicas, solicitações de regularização, registros de inconformidades, procedimentos relacionados a pagamentos diretos e documentos associados à apuração de responsabilidades. A recorrência desses

instrumentos demonstra que a gestão contratual exigiu atuação contínua da estrutura administrativa responsável pela fiscalização e acompanhamento da execução dos serviços. Esses achados reforçam as observações de Guimaraes et al. (2023), que identificam a ampliação das demandas de fiscalização, governança e monitoramento como uma das consequências da terceirização na administração pública. Do mesmo modo, Krogh e Triantafillou (2024) defendem que a fiscalização contratual passou a ocupar posição estratégica na preservação da continuidade dos serviços e na mitigação de riscos institucionais.

Outro aspecto relevante refere-se à ampliação das atividades de monitoramento e controle ao longo da vigência contratual. Os documentos evidenciam que parte significativa dos esforços da fiscalização passou a concentrar-se no acompanhamento de irregularidades, solicitação de documentos, verificação de obrigações trabalhistas e adoção de medidas corretivas. Esse cenário contribuiu para o aumento da carga administrativa associada à gestão do contrato, exigindo mobilização permanente dos agentes responsáveis pelo acompanhamento da execução contratual.

Conforme Zambrano-Gutierrez et al. (2023), a atuação cotidiana dos fiscais tornou-se elemento essencial para assegurar o cumprimento das obrigações administrativas e trabalhistas previstas nos contratos públicos. De modo semelhante, Bassi (2023) destaca que a ausência de acompanhamento contínuo reduz a capacidade institucional de resposta e amplia a probabilidade de agravamento das inconformidades contratuais.

Os impactos financeiros também se manifestaram de forma concreta ao longo da execução contratual. Além dos valores destinados aos pagamentos diretos realizados pela Administração, os documentos registram discussões relacionadas à aplicação de glosas, retenções e mecanismos de controle financeiro decorrentes das inconformidades

identificadas. A necessidade de adoção dessas medidas demonstra que os efeitos das irregularidades ultrapassaram a esfera operacional e passaram a produzir reflexos diretos sobre a gestão financeira da contratação.

A partir dos atrasos salariais registrados nas competências de julho, agosto, setembro e outubro, tornou-se possível dimensionar financeiramente parte das obrigações trabalhistas potencialmente afetadas durante a execução contratual. Considerando a incidência de 8% referente ao FGTS e de 22,5% referente aos encargos patronais sobre a folha salarial, a sistematização dos valores permite estimar o montante associado às obrigações cuja comprovação não foi apresentada de forma regular pela contratada.

O Quadro 5 apresenta os impactos dos encargos vinculados às quatro competências com atraso salarial identificadas na documentação analisada.

Quadro 5: Impacto dos encargos trabalhistas

Indicador	**Base de cálculo**	**Percentual**	**Valor estimado**
Valor global em aberto	—	—	R$ 286.772,87
FGTS estimado	R$ 286.772,87	8%	R$ 22.941,83
Encargos patronais estimados	R$ 286.772,87	22,50%	R$ 64.523,90
Total estimado de encargos	R$ 286.772,87	30,50%	R$ 87.465,73

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Os dados apresentados ampliam a compreensão dos impactos financeiros associados às irregularidades identificadas durante a execução contratual. Considerando o montante de R$ 286.772,87 em valores mantidos em aberto ao longo das competências analisadas, estima-se que aproximadamente R$ 22.941,83 estejam associados ao FGTS e cerca de R$ 64.523,90 aos encargos patronais, totalizando R$ 87.465,73 em obrigações trabalhistas e previdenciárias potencialmente afetadas. Esse valor corresponde a

aproximadamente 30,5% do montante em aberto no período, evidenciando que os efeitos das inconformidades ultrapassaram os atrasos salariais propriamente ditos e alcançaram obrigações acessórias diretamente vinculadas à proteção social dos trabalhadores. Quando analisados em conjunto com os valores posteriormente desembolsados pela Administração por meio dos processos de pagamento direto, os resultados reforçam a magnitude dos impactos financeiros decorrentes da persistência das irregularidades registradas ao longo da execução contratual.

A literatura também sustenta estes achados. Chen (2025) demonstra que a aparente economia proporcionada pela terceirização pode ser acompanhada por custos indiretos associados à fiscalização, monitoramento e mitigação de riscos. De forma complementar, Cunningham et al. (2023) argumentam que tensões entre racionalidade econômica e proteção social frequentemente produzem impactos financeiros adicionais para organizações responsáveis pela gestão de contratos terceirizados.

A documentação analisada também evidencia repercussões jurídicas decorrentes das ocorrências verificadas durante a execução contratual. Os registros apontam a existência de processos trabalhistas vinculados ao contrato, além de procedimentos administrativos relacionados à apuração de responsabilidades e adoção de medidas sancionatórias. Esses elementos demonstram que os problemas identificados não permaneceram restritos à relação entre contratante e contratada, alcançando outras esferas institucionais e ampliando a complexidade da gestão contratual. Sob a ótica de Thapa et al. (2024), falhas persistentes na execução contratual ampliam significativamente os riscos jurídicos, financeiros e reputacionais enfrentados pela Administração Pública. Em sentido semelhante, Vorster e Nwosu (2024) observam que estruturas frágeis de compliance e monitoramento tendem a elevar a vulnerabilidade institucional diante de descumprimentos contratuais recorrentes.

Por fim, os achados indicam que os impactos produzidos pelas irregularidades identificadas ocorreram de forma simultânea e interdependente. Questões trabalhistas, operacionais, administrativas, financeiras e jurídicas passaram a interagir ao longo da execução contratual, produzindo efeitos acumulativos que demandaram atuação contínua da Administração para assegurar a continuidade dos serviços e reduzir os riscos associados à contratação. Essa constatação converge com Samaratunge e Alam (2021), ao defenderem que governança, compliance e execução contratual constituem dimensões indissociáveis da capacidade estatal contemporânea. De modo semelhante, Lee e Esteve (2023) argumentam que a legitimidade institucional depende da capacidade das organizações públicas de monitorar contratos, responder a riscos emergentes e preservar a continuidade dos serviços públicos sob sua responsabilidade.

4.5. Síntese Integrada dos Achados da Pesquisa

Os resultados apresentados nos tópicos anteriores revelam que as ocorrências identificadas durante a execução contratual não podem ser analisadas de forma isolada. Os descumprimentos trabalhistas observados, os mecanismos de fiscalização empregados pela Administração e os impactos decorrentes dessas ocorrências constituem fenômenos interdependentes que se influenciam mutuamente ao longo da execução do contrato. A análise integrada dos documentos evidencia uma dinâmica contratual marcada pela coexistência de irregularidades recorrentes, esforços permanentes de monitoramento e ampliação progressiva dos impactos administrativos e operacionais associados à contratação.

Os achados relacionados ao cumprimento e descumprimento das obrigações trabalhistas demonstram que as inconformidades identificadas não se restringiram a eventos pontuais. Os registros evidenciaram atrasos salariais sucessivos, ausência de

comprovação de recolhimentos trabalhistas e previdenciários, falhas relacionadas ao fornecimento de insumos obrigatórios e dificuldades recorrentes de regularização documental. A recorrência dessas ocorrências ao longo da vigência contratual contribuiu para ampliar a necessidade de atuação da fiscalização e desencadeou medidas administrativas voltadas à mitigação dos problemas identificados.

Ao mesmo tempo, os resultados relacionados à fiscalização contratual demonstram que a Administração adotou mecanismos contínuos de acompanhamento da execução dos serviços. Notificações, ofícios, despachos, solicitações de regularização, registros de inconformidades e procedimentos de controle foram utilizados de forma recorrente ao longo da vigência contratual. Os documentos analisados indicam que a intensificação das atividades de fiscalização ocorreu paralelamente ao aumento das irregularidades observadas, evidenciando uma relação direta entre a persistência dos descumprimentos e a ampliação dos esforços de monitoramento e controle.

A interação entre esses elementos torna-se ainda mais evidente quando observados os impactos produzidos durante a execução contratual. Os problemas inicialmente identificados no âmbito trabalhista passaram a produzir reflexos operacionais, administrativos, financeiros e jurídicos. A necessidade de pagamentos diretos a trabalhadores, a ampliação das atividades de fiscalização, os procedimentos de responsabilização e os registros de processos trabalhistas demonstram que os efeitos das irregularidades ultrapassaram a esfera das relações de trabalho e passaram a afetar diferentes dimensões da gestão contratual.

Os resultados também evidenciam que os mecanismos de fiscalização desempenharam papel relevante na identificação e registro das inconformidades observadas ao longo da execução contratual. Grande parte das evidências utilizadas nesta pesquisa foi produzida justamente a partir das atividades de monitoramento realizadas

pela Administração. Nesse sentido, os documentos analisados permitem observar não apenas a existência das irregularidades, mas também as estratégias institucionais empregadas para acompanhar sua evolução e reduzir seus impactos sobre a continuidade dos serviços.

De maneira integrada. os achados demonstram que os descumprimentos trabalhistas, a atuação fiscalizatória e os impactos produzidos durante a execução contratual constituem dimensões complementares de um mesmo fenômeno. As irregularidades identificadas estimularam o fortalecimento das ações de controle, enquanto a atuação da fiscalização possibilitou a identificação dos impactos gerados sobre trabalhadores, serviços e estruturas administrativas. Essa interação evidencia a complexidade da gestão de contratos terceirizados na Administração Pública e reforça a importância de mecanismos permanentes de monitoramento, controle e acompanhamento contratual.

Para melhor visualização da relação entre os objetivos específicos e os principais resultados identificados na pesquisa o quadro 6 valida os principais resultados, a literatura convergente e os objetivos de maneira integrada,

Quadro 6: Matriz de amarração dos achados

Objetivo Específico	Principais Achados Empíricos	Literatura Convergente	Síntese Analítica
Identificar as ocorrências de cumprimento e descumprimento das obrigações trabalhistas durante a execução contratual	Atrasos salariais recorrentes; ausência de comprovação de FGTS e encargos; falhas documentais; ausência de uniformes, EPIs e materiais; existência de processos trabalhistas; 27 processos de pagamento direto totalizando aproximadamente R$ 94.300,00.	Santos e Schmitt (2025); Vorster e Nwosu (2024); Mori (2024); Petersen et al. (2022); Malatji et al. (2024); Caiza et al. (2024); Imperiale et al. (2024).	Os resultados evidenciam descumprimentos trabalhistas persistentes e falhas operacionais que ultrapassaram a esfera administrativa, produzindo vulnerabilidade dos trabalhadores e comprometendo a regularidade da execução contratual.
Analisar a atuação dos mecanismos de fiscalização e controle na execução contratual	Utilização contínua de notificações, ofícios, despachos, solicitações de regularização, monitoramento	Krogh e Triantafillou (2024); Zambrano-Gutierrez et al. (2023); Vorster e Nwosu (2024);	A fiscalização desempenhou papel central na identificação, registro e mitigação das inconformidades, assumindo função estratégica de governança,

	documental, procedimentos de controle e medidas corretivas. Intensificação da fiscalização diante da persistência das irregularidades.	Bassi (2023); Chen (2022); Onyango (2024); Samudra (2025); Torfing et al. (2021).	monitoramento e redução de riscos institucionais.
Analisar os impactos das irregularidades trabalhistas sobre a execução contratual e a gestão administrativa	Impactos trabalhistas, operacionais, administrativos, financeiros e jurídicos; ampliação da carga administrativa; pagamentos diretos; glosas e retenções; processos trabalhistas; mobilização contínua da estrutura fiscalizatória.	Petersen et al. (2022); Guimaraes et al. (2023); Chen (2025); Cunningham et al. (2023); Thapa et al. (2024); Lee e Esteve (2023); Samaratunge e Alam (2021).	As irregularidades produziram efeitos multidimensionais e interdependentes, afetando trabalhadores, serviços, governança contratual e capacidade administrativa da instituição.
Objetivo Geral	Integração dos achados dos três objetivos específicos.	Convergência de toda a literatura analisada.	Os resultados demonstram que os descumprimentos das obrigações trabalhistas desencadearam impactos sistêmicos sobre a execução contratual, exigindo atuação permanente da fiscalização e adoção de mecanismos administrativos destinados à preservação da continuidade dos serviços e à proteção dos trabalhadores.

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Os resultados sintetizados evidenciam que as irregularidades trabalhistas identificadas ao longo da execução contratual não constituíram eventos isolados, mas manifestações recorrentes que produziram efeitos interdependentes sobre diferentes dimensões da gestão contratual. Observa-se que os descumprimentos das obrigações trabalhistas desencadearam a necessidade de intensificação dos mecanismos de fiscalização, ampliando a atuação administrativa voltada ao monitoramento, controle e mitigação de riscos associados à execução contratual. Nesse contexto, os achados demonstram que as ocorrências de inadimplência trabalhista, os mecanismos de fiscalização e os impactos produzidos sobre a gestão contratual configuram elementos conectados de um mesmo fenômeno organizacional.

Além disso, a matriz de amarração evidencia convergência entre os resultados empíricos e a literatura analisada, reforçando que falhas trabalhistas recorrentes tendem

a produzir repercussões que ultrapassam a esfera das relações de trabalho, alcançando aspectos operacionais, financeiros, administrativos e jurídicos da execução contratual. Verifica-se ainda que a atuação da fiscalização assume papel estratégico não apenas para identificação das irregularidades, mas também para preservação da continuidade dos serviços e redução dos riscos institucionais decorrentes da inadimplência contratual.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar as principais ocorrências de inadimplência trabalhista em um contrato terceirizado de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, bem como examinar a efetividade dos mecanismos de fiscalização adotados pela Administração Pública e identificar os impactos administrativos, financeiros e operacionais decorrentes das irregularidades verificadas durante a execução contratual. A partir da análise documental dos registros constantes no processo administrativo, foi possível compreender a dinâmica da execução contratual, identificar os principais descumprimentos das obrigações trabalhistas e avaliar as respostas institucionais adotadas diante das inconformidades observadas. Os resultados evidenciaram a complexidade da gestão de contratos terceirizados na Administração Pública e a importância dos mecanismos de controle para a proteção dos trabalhadores e para a continuidade dos serviços prestados.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que consistiu em analisar as principais ocorrências de inadimplência trabalhista, os resultados evidenciaram a predominância de registros relacionados ao descumprimento das obrigações assumidas pela contratada. Foram identificados atrasos salariais recorrentes, ausência de comprovação de recolhimentos trabalhistas e previdenciários, dificuldades na apresentação de documentos obrigatórios, falhas no fornecimento de uniformes, equipamentos de proteção individual

e materiais de trabalho, além da existência de processos trabalhistas vinculados ao contrato. Também foram constatadas situações que exigiram a realização de pagamentos diretos aos trabalhadores pela Administração, demonstrando que as irregularidades observadas não ocorreram de forma isolada, mas assumiram caráter recorrente durante a execução contratual.

Quanto ao segundo objetivo específico, voltado ao exame da efetividade dos mecanismos de fiscalização contratual, verificou-se que a Administração manteve atuação contínua por meio da emissão de notificações, ofícios, despachos, comunicações eletrônicas e solicitações de regularização. Os documentos analisados demonstraram que a fiscalização buscou reiteradamente induzir a conformidade contratual e corrigir as inconformidades identificadas. Entretanto, embora os mecanismos adotados tenham possibilitado o monitoramento das irregularidades e a adoção de medidas mitigadoras, sua efetividade mostrou-se limitada diante da persistência dos descumprimentos trabalhistas ao longo da vigência contratual, evidenciando a necessidade de fortalecimento das ações de acompanhamento e controle.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, relacionado à identificação dos impactos administrativos, financeiros e operacionais decorrentes das irregularidades trabalhistas, os resultados evidenciaram efeitos significativos sobre diferentes dimensões da gestão contratual. Os impactos administrativos manifestaram-se na ampliação das atividades de fiscalização, monitoramento e acompanhamento processual. Os impactos financeiros envolveram pagamentos diretos realizados pela Administração, valores contratuais mantidos em aberto e riscos associados ao inadimplemento de encargos trabalhistas e previdenciários. Já os impactos operacionais afetaram a continuidade da execução dos serviços, exigindo intervenções constantes para assegurar a manutenção das atividades contratadas.

De forma integrada, os resultados permitem concluir que as ocorrências de inadimplência trabalhista constituíram o elemento central a partir do qual se desenvolveram os demais fenômenos observados durante a execução contratual. A persistência das irregularidades demandou intensificação das atividades de fiscalização e produziu impactos relevantes sobre a gestão administrativa, financeira e operacional do contrato. Os achados demonstram que inadimplência trabalhista, fiscalização contratual e impactos na execução dos serviços representam dimensões interdependentes de um mesmo processo de gestão contratual.

Conclui-se, portanto, que a efetividade da terceirização na Administração Pública depende não apenas da formalização contratual e da seleção da empresa prestadora de serviços, mas também da existência de mecanismos permanentes de monitoramento, fiscalização e controle capazes de identificar precocemente situações de inadimplência trabalhista e reduzir seus efeitos sobre trabalhadores, serviços e estruturas institucionais. Nesse sentido, os resultados reforçam a relevância da fiscalização contratual como instrumento de governança pública e evidenciam a necessidade de fortalecimento das práticas de acompanhamento da execução contratual, especialmente em contratos intensivos em mão de obra, nos quais os riscos trabalhistas assumem papel central para a continuidade e qualidade dos serviços prestados.

Referências

ABBAS, Q.; ALYAS, T.; ALGHAMDI, T.; ALKHODRE, A.; ALBOUQ, S.; NIAZI, M.; TABASSUM, N. Redefining governance: a critical analysis of sustainability transformation in e-governance. **Frontiers in Big Data**, v. 7, 2024. DOI: https://doi.org/10.3389/fdata.2024.1349116.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 7-26, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220170008.

AIDI, A.; AVIANTI, I.; KOESWAYO, P.; POULUS, S.; MARIAM, S. The effect of an inclusive approach to collaborative governance and its impact on digitizing the quality of public services. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392324.

ALMI'ANI, K.; MIRZA, S.; SIYAM, N.; AL-JIZIRI, S.; ALQARYOUTI, O.; ZUFFEREY, C. Global adoption and impact of blockchain technology in government: enhancing transparency, efficiency, and trust in public services. **Information**, v. 17, n. 3, 2026. DOI: https://doi.org/10.3390/info17030235.

ANAF, J.; BAUM, F. Health and equity impacts of global consultancy firms. **Globalization and Health**, v. 20, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1186/s12992-024-01061-9.

ANAF, J.; BAUM, F.; FREEMAN, T. Privatized employment services in Australia: addressing social, health, and equity impacts for health promotion. **Health Promotion International**, v. 41, n. 1, 2026. DOI: https://doi.org/10.1093/heapro/daag005.

ARANIBAR-RAMOS, E.; SALINAS-GAINZA, F.; SEGUIL-ORMEÑO, N. Exploring trends in the public sphere: scientometrics and systematic review. **Universitas: Revista de Ciencias Sociales y Humanas**, n. 39, p. 109-135, 2023.

AYOWOLE, D.; ADEBAJO, G.; AYOWOLE, P.; ALABI, G.; LASISI, T.; AY EGBUSI, A. Leveraging public-private partnerships to safeguard HIV service delivery in sub-Saharan Africa's evolving funding landscape. **Discover Public Health**, v. 23, n. 1, 2026. DOI: https://doi.org/10.1186/s12982-026-01712-9.

BABSEK, M.; RAVSELJ, D.; UMEK, L.; ARISTOVNIK, A. Artificial intelligence adoption in public administration: an overview of top-cited articles and practical applications. **AI**, v. 6, n. 3, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/ai6030044.

BARAKAT, H.; ALI, S.; XU, Z.; MURAD, S.; SOLTANI, M.; YUSSOF, S.; ORAIBI, B. Wireless and emerging technologies to meet e-government demands: applications, benefits, and challenges. **Information**, v. 17, n. 3, 2026. DOI: https://doi.org/10.3390/info17030225.

BARANDIARÁN, X.; CANEL, M.; BOUCKAERT, G. What drives trust in collaborative governance? Analysis of a governmental programme in the Basque Country. **Revista Española de Ciencia Política**, n. 60, p. 251-275, 2022. DOI: https://doi.org/10.21308/recp.60.09.

BASSI, A. The relationship between public administration and third sector organizations: voluntary failure theory and beyond. **Nonprofit Policy Forum**, v. 14, n. 4, p. 385-404, 2023. DOI: https://doi.org/10.1515/npf-2022-0049.

BHATIA, R.; PIHLAJAMAA, M.; HYYTINEN, K.; JÄNTTI, A. Capabilities for transformative sustainability management in cities. **Public Management Review**, v. 27, n. 4, p. 1179-1203, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2394955.

BJÄRSTIG, T.; JOHANSSON, J.; MANCHEVA, I.; SANDSTRÖM, C. Collaboration as a policy instrument in public administration: evidence from forest policy and governance. **Environmental Policy and Governance**, v. 34, n. 5, p. 538-549, 2024. DOI: https://doi.org/10.1002/eet.2099.

BRAUNERT, M.; BERNARDO, K.; BRIDI, M. Impacts of the administrative reform on contracting forms and stability in the public sector. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 84, 2021. DOI: https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83056.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de licitações e contratos administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 abr. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2019.

BROADHURST, K.; BERKELEY, N.; FERREIRA, J. Shapers or schemers of collaborative governance: network management in England's Local Enterprise Partnerships. **Local Government Studies**, v. 49, n. 2, p. 253-273, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1895769.

CAIZA, G.; SANGUÑA, V.; TUSA, N.; MASAQUIZA, V.; ORTIZ, A.; GARCIA, M. Navigating governmental choices: a comprehensive review of artificial intelligence's impact on decision-making. **Informatics**, v. 11, n. 3, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/informatics11030064.

CARSTENSEN, M.; SORENSEN, E. Using bricolage and robustness theory to explain the dynamism of collaborative governance. **Policy & Politics**, v. 53, n. 2, p. 315-337, 2025. DOI: https://doi.org/10.1332/03055736Y2024D000000062.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CAMNGCA, V.; AMOAH, C.; AYESU-KORANTENG, E. Underutilisation of information communication and technology in the public sector construction project's implementation. **Journal of Facilities Management**, v. 22, n. 1, p. 1-20, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/JFM-10-2021-0128.

CHEN, L. Economic development collaboration in public administration research: a systematic literature review. **Chinese Public Administration Review**, v. 13, n. 1-2, p. 15-28, 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/15396754221105315.

CHEN, Y. A replication of "Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size". **Public**

Administration, v. 103, n. 3, p. 942-953, 2025. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.70001.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

CUNNINGHAM, I.; JAMES, P.; BALUCH, A.; CULLEN, A. Introducing fair work through "soft" regulation in outsourced public service networks: explaining unintended outcomes in the implementation of the Scottish Living Wage Policy. **Industrial Law Journal**, v. 52, n. 2, p. 312-341, 2023. DOI: https://doi.org/10.1093/indlaw/dwac023.

DAS, D. Exploring the symbiotic relationship between digital transformation, infrastructure, service delivery, and governance for smart sustainable cities. **Smart Cities**, v. 7, n. 2, p. 806-835, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/smartcities7020034.

DOBROLYUBOVA, E. Measuring outcomes of digital transformation in public administration: literature review and possible steps forward. **NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, v. 14, n. 1, p. 61-86, 2021. DOI: https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0003.

DREXLER, A.; ISLAM, M.; HOQUE, M.; CHIN, B. Experience and lessons learned from contracting urban primary health care in Bangladesh. **Discover Public Health**, v. 22, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1186/s12982-025-00999-4.

DUNLEAVY, P.; MARGETTS, H. Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. **Public Policy and Administration**, v. 40, n. 2, p. 185-214, 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/09520767231198737.

FIGUEROA, E.; ROCA, B. Gender inequality and female agency in the outsourced public sector. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, v. 39, n. 2, p. 391-410, 2021. DOI: https://doi.org/10.5209/crla.72148.

FIFALIANA, R. A systematic literature review of empirical research on the impact of e-government use on citizens' trust in government. **Chinese Public Administration Review**, 2026. DOI: https://doi.org/10.1177/15396754251413048.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GROSSMAN, G.; SLOUGH, T. Government responsiveness in developing countries. **Annual Review of Political Science**, v. 25, p. 131-153, 2022. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051120-112501.

GUIMARAES, D.; SOARES, C.; GONZAGA, R. Reflections of public administration risk management mechanisms in the organizational management of outsourced workers and implications for the contractual relationship. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 228-246, 2023.

GUPTA, A.; LAMSAL, B. From traditional to innovative public service: a review of paradigm shifts. **Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipalnogo Upravleniya – Public Administration Issues**, n. 6, p. 137-156, 2023. DOI: https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-6-137-156.

HAFER, J.; RAN, B.; HOSSAIN, M. Rethinking perspectives of power in collaborative governance. **Journal of Public and Nonprofit Affairs**, v. 8, n. 2, p. 260-280, 2022. DOI: https://doi.org/10.20899/jpna.8.2.260-280.

HAMILTON, S.; JONES, L.; PENNY, M.; PELL, C.; MASLEN, S.; MICHIE, C.; MUTCH, R.; O'DONNELL, M.; SHEPHERD, C.; FARRANT, B. "People don't trust those pieces of paper that are provided": a qualitative study of cultural planning and outsourced out-of-home care services in Western Australia. **Journal of Sociology**, v. 61, n. 4, p. 736-756, 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/14407833251358560.

HANSEN, G.; PETERSEN, O. Insourcing public services: consequences for wages and employment. **Public Administration Review**, v. 84, n. 3, p. 432-446, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13692.

HOYOS-GONZÁLEZ, P.; GUTIÉRREZ-GALLARDO, N.; ESCOBEDO-CONDE, F. Punitive privatization in Mexico: labor subjectification in relation to prison outsourcing. **Íconos**, v. 27, n. 76, p. 211-227, 2023. DOI: https://doi.org/10.17141/iconos.76.2023.5601.

IMPERIALE, F.; SANCINO, A.; FASIELLO, R.; RICCI, P. Governing public heritage assets with civil society: exploring the typologies of collaboration by the dominant actor. **Journal of Management and Governance**, v. 28, n. 4, p. 1151-1197, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s10997-023-09693-6.

ISHOLA, A.; MARAMURA, T.; GUMBO, T. Charting digital governance: a bibliometric analysis of information and communication technology research in Nigeria's public administration using Scopus. **Frontiers in Sustainable Cities**, v. 7, 2025. DOI: https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1605736.

JOHNSON, M.; RUBERY, J.; GRIMSHAW, D. Public sector employment relations after the crisis: a comparative case study analysis of UK local authorities. **Economic and Industrial Democracy**, v. 42, n. 4, p. 960-982, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/0143831X18823699.

JUNG, H. Fiscal balance impacts of government outsourcing: political ideology as a moderating factor. **Hacienda Pública Española – Review of Public Economics**, v. 253, p. 3-26, 2025. DOI: https://doi.org/10.7866/HPE-RPE.253.2.1.

KAWABATA, M.; CAMARGO, A. J. E-government innovation initiatives in public administration: a systematic literature review and a research agenda. **Administration & Society**, v. 55, n. 9, p. 1758-1790, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/00953997231185847.

KHANGALE, A.; MADUMO, O.; TSHIYOYO, M. Complexities of intergovernmental relations in water service provision: a developmental local government perspective. **Social Sciences**, v. 12, n. 11, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/socsci12110614.

KROGH, A.; TRIANTAFILLOU, P. Developing New Public Governance as a public management reform model. **Public Management Review**, v. 26, n. 10, p. 3040-3056, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539.

KULACHAI, W. Local government in Thailand: a way forward. **Cogent Social Sciences**, v. 9, n. 2, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2268972.

LATUPEIRISSA, J.; DEWI, N.; PRAYANA, I.; SRIKANDI, M.; RAMADIANSYAH, S.; PRAMANA, I. Transforming public service delivery: a comprehensive review of digitization initiatives. **Sustainability**, v. 16, n. 7, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16072818.

LEE, S.; ESTEVE, M. What drives the perceived legitimacy of collaborative governance? An experimental study. **Public Management Review**, v. 25, n. 8, p. 1517-1538, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2026692.

LEMOS, J. de; PAES, R. Perspectives on the outsourcing of Executive Secretariat functions in federal education institutions. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 13, n. 1, p. 196-218, 2022. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v13i1.1279.

LINDMARK, T.; TRYGGED, S.; ENGSTRÖM, M. Does type of provider matter for staff well-being? A cross-sectional study of residential care home workers' job demands and resources. **Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation**, v. 80, n. 4, p. 1822-1837, 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/10519815241300294.

MALATJI, H.; GRIFFITHS, F.; GOUDGE, J. Mobilisation towards formal employment in the healthcare system: a qualitative study of community health workers in South Africa. **PLOS Global Public Health**, v. 4, n. 3, 2024. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0002226.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAULANA, R.; DECMAN, M. Collaborative governance in the digital transformation age: a systematic literature review with bibliometric mapping. **Central European Public Administration Review**, v. 21, n. 1, p. 31-60, 2023. DOI: https://doi.org/10.17573/cepar.2023.1.02.

MORI, A. Explaining varieties of social solidarity in supply chains: actors, institutions and market risks distribution in outsourced public services. **British Journal of Industrial Relations**, v. 62, n. 2, p. 449-479, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/bjir.12786.

NASUTION, M.; SYAHZA, A.; RUSLI, Z.; MAYARNI; MASHUR, D.; ZULKARNAINI; ANANDA, F. Public administration in the era of digital and collaborative governance: a bibliometric analysis. **Otoritas: Jurnal Ilmu**

Pemerintahan, v. 15, n. 1, p. 121-142, 2025. DOI: https://doi.org/10.26618/ojip.v15i1.15911.

NDLOVU, J.; MURINGA, T. Rethinking public participation in South Africa's local governance system: a systematic review. **Cogent Social Sciences**, v. 12, n. 1, 2026. DOI: https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2604320.

NGUYEN, H.; DREJER, I.; MARQUES, P. Citizen engagement in public sector innovation: exploring the transition between paradigms. **Public Management Review**, v. 26, n. 12, p. 3622-3642, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2347360.

OLLERTON, J.; GILES, M.; BALDRY, E.; CALE, J. The efficacy of outsourced employment services for adults exiting Australian prisons. **International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology**, v. 68, n. 8, p. 806-824, 2024. DOI: https://doi.org/10.1177/0306624X221102840.

ONYANGO, G. Social processes of public sector collaborations in Kenya: unpacking challenges of realising joint actions in public administration. **Journal of the Knowledge Economy**, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-024-02176-5.

PETERSEN, O.; ANDERSEN, L.; BHATTI, Y.; HOULBERG, K. Competition, ownership, and the impact of government outsourcing on employees. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 32, n. 2, p. 398-415, 2022. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/muab032.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMÓN, C.; SÁNCHEZ, J.; RUBIO, R. Outsourcing of tourist information services in the COVID-19 context. **PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 20, n. 3, p. 563-576, 2022. DOI: https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.039.

RAUDLA, R.; MOHR, Z.; DOUGLAS, J. Which managerial reforms facilitate public sector innovation? **Public Administration**, v. 102, n. 2, p. 771-788, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12951.

REZENDE, F. **Finanças públicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SAMARATUNGE, R.; ALAM, Q. Accountability and transparency in emerging countries: governance, democratic currents and change. **Public Administration and Development**, v. 41, n. 4, p. 147-156, 2021. DOI: https://doi.org/10.1002/pad.1963.

SAMUDRA, A. Integration of public administration and governance theory to combat corruption in Indonesia. **Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipalnogo Upravleniya – Public Administration Issues**, n. 6, 2025. DOI: https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-6-117-140.

SANO, H.; ARAÚJO, F. de; NETO, E. Collaborative governance: dynamics of public innovation networks in Brazil. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 94, p. 156-192, 2026. DOI: https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n94.a498.

SANTOS, L.; SCHMITT, V. Social dumping and outsourcing in the Brazilian public administration. **Revista do Serviço Público**, v. 76, n. 3, p. 391-416, 2025. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v76i3.11288.

SANTOSO, A.; LIONARDO, A. A bibliometric analysis of thematic developments in street-level bureaucracy research. **Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal**, v. 27, n. 2, p. 206-219, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/PAP-06-2023-0082.

SARWAR, M.; ABBAS, Q.; ALYAS, T.; ALZAHRANI, A.; ALGHAMDI, T.; ALSAAWY, Y. Digital transformation of public sector governance with IT service management: a pilot study. **IEEE Access**, v. 11, p. 6490-6512, 2023. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3237550.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHARMA, R.; SPARBER, C. Buying lottery tickets for foreign workers: lost quota rents induced by H-1B policy. **Journal of International Economics**, v. 150, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.103932.

SHARMA, S.; KAR, A.; GUPTA, M.; DWIVEDI, Y.; JANSSEN, M. Digital citizen empowerment: a systematic literature review of theories and development models. **Information Technology for Development**, v. 28, n. 4, p. 660-687, 2022. DOI: https://doi.org/10.1080/02681102.2022.2046533.

SHORE, C.; MABEN, J.; MOLD, F.; WINKLEY, K.; COOK, A.; STENNER, K. Delegation of medication administration from registered nurses to non-registered support workers in community care settings: a systematic review with critical interpretive synthesis. **International Journal of Nursing Studies**, v. 126, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.104121.

SWETTE, B.; HUNTSINGER, L.; LAMBIN, E. Collaboration in a polarized context: lessons from public forest governance in the American West. **Ecology and Society**, v. 28, n. 1, 2023. DOI: https://doi.org/10.5751/ES-13958-280129.

THAPA, P.; MARAHATTA, K.; RAJ, S.; SAPKOTA, N.; BARAL, P.; LAMA, S.; KAMHOLZ, B.; PAUDEL, S.; BASNET, M. Dementia care landscape in Nepal: understanding the context, barriers, and opportunities for the development of a national dementia care plan. **International Journal of Geriatric Psychiatry**, v. 39, n. 6, 2024. DOI: https://doi.org/10.1002/gps.6111.

THYGESEN, S.; KROGH, A.; LO, C. Hybrid crisis governance: a systematic review of control-based and collaborative governance of the COVID-19 pandemic. **Risk, Hazards & Crisis in Public Policy**, v. 17, n. 1, 2026. DOI: https://doi.org/10.1002/rhc3.70054.

TORFING, J.; FERLIE, E.; JUKIC, T.; ONGARO, E. A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. **Policy & Politics**, v. 49, n. 2, p. 189-209, 2021. DOI: https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520.

VORSTER, H.; NWOSU, L. Evaluating policies and regulations used to control corruption among accounting officers in the public sector of South Africa: a systematic literature review. **Frontiers in Sociology**, v. 9, 2024. DOI: https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1371287.

XIAO, Y.; SI, Y.; GUO, Y. The evolution of social network analysis in public administration. **Chinese Public Administration Review**, v. 15, n. 4, p. 209-227, 2024. DOI: https://doi.org/10.1177/15396754231221485.

YAN, Y.; FAURE, M. Collaborative governance to manage risks in inclusive health insurance: a case study of Huimin Bao in China. **Journal of Risk Research**, v. 28, n. 5, p. 428-445, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/13669877.2025.2493845.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.

ZAMBRANO-GUTIÉRREZ, J.; MACEDO, L. de; PICAVET, M.; OLIVEIRA, J. de. Individuals in collaborative governance for environmental management. **Environmental Management**, v. 71, n. 3, p. 565-586, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s00267-022-01693-w.

ZHOU, L.; WU, J. Enabling and constraining: how informal rules shape collaborative governance in digital transformation? **Public Administration and Development**, 2026. DOI: https://doi.org/10.1002/pad.70062.

CAPITULO 04: GESTÃO FINANCEIRA E LONGEVIDADE DOS NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS (MEI's) NO BRASIL

Maria Lourdes Correia de Souza
MUST University

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar, à luz da literatura científica brasileira, a gestão financeira como fator determinante para a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais (MEIs), identificando práticas financeiras que favorecem ou comprometem a continuidade e a longevidade desses negócios no Brasil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura e análise de conteúdo. Foram analisadas vinte e três referências científicas nacionais e internacionais relacionadas a gestão financeira, ao empreendedorismo e a sobrevivência de micro e pequenas empresas, além de referências complementares que fundamentam a introdução e a metodologia da pesquisa. Os resultados foram organizados em quatro capítulos, abordando o empreendedorismo e o Microempreendedor Individual no Brasil, os conceitos e ferramentas da gestão financeira aplicada aos pequenos negócios, a análise da literatura sobre gestão financeira e sobrevivência do MEI, e uma síntese integrada dos resultados, complementada por uma ilustração aplicada das práticas discutidas. As evidências analisadas indicam que a informalidade dos controles financeiros, a confusão entre finanças pessoais e empresariais, a precificação sem base em custos reais e a baixa alfabetização financeira constituem fragilidades recorrentes na gestão financeira dos MEIs, exercendo impacto direto sobre a continuidade desses negócios. Em contrapartida, a adoção de práticas como o controle do fluxo de caixa, a separação entre recursos pessoais e empresariais e a precificação baseada em custos reais foi associada, pela literatura analisada, a maior probabilidade de permanência no mercado. Conclui-se que a gestão financeira constitui, de fato, fator determinante para a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais, sendo a educação financeira um elemento viabilizador da adoção de práticas mais estruturadas. O estudo contribui para a sistematização do conhecimento sobre o tema e oferece subsídios para a formulação de políticas públicas e iniciativas privadas voltadas ao fortalecimento da gestão financeira dos MEIs no Brasil.
Palavras Chaves: *Gestão financeira. Microempreendedor Individual; Sobrevivência empresarial; Longevidade dos negócio; Educação financeira.*

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico brasileiro contemporâneo evidencia a relevância crescente dos Microempreendedores Individuais (MEIs) no desenvolvimento econômico e social do país. Essa natureza jurídica tem atuado de modo importante na dinâmica do mercado, destacando-se especialmente pela capacidade de promover geração de renda, ampliar a formalização de negócios e favorecer a inclusão produtiva de milhões de brasileiros. Nesse contexto, os MEIs passaram a representar uma importante alternativa de inserção econômica e estímulo à atividade empreendedora no Brasil (SEBRAE, 2023; IBGE, 2023).

No Brasil, a criação da figura jurídica do Microempreendedor Individual (MEI), instituída pela Lei Complementar nº 128/2008, representou um marco importante para a formalização de trabalhadores autônomos e pequenos empreendedores. O regime possibilitou simplificação tributária, acesso a benefícios previdenciários e maior inserção desses trabalhadores na economia formal (Brasil, 2008). Desde então, o número de MEIs registrados no país tem apresentado crescimento significativo, consolidando essa categoria como uma das principais modalidades de empreendedorismo brasileiro (SEBRAE, 2023).

Apesar da expansão quantitativa dos Microempreendedores Individuais, a sobrevivência desses negócios ainda constitui um desafio relevante no contexto nacional. Estudos apontam que parcela significativa das micro e pequenas empresas encerra suas atividades nos primeiros anos de funcionamento em razão de dificuldades gerenciais, financeiras e estruturais (IBGE, 2023). Nesse contexto, a gestão financeira destaca-se como um dos fatores mais determinantes para a continuidade e a longevidade empresarial.

A gestão financeira compreende o conjunto de práticas relacionadas ao planejamento, controle e análise dos recursos financeiros de uma organização, permitindo maior eficiência na tomada de decisões e no equilíbrio econômico do negócio (Gitman, 2019). Entre as principais ferramentas da gestão financeira estão o controle do fluxo de caixa, a administração do capital de giro, o planejamento orçamentário e a precificação adequada de produtos e serviços (Hoji, 2021).

Diante dessa perspectiva, a gestão financeira torna-se ainda mais relevante no contexto dos Microempreendedores Individuais, considerando que muitos desses empreendedores iniciam suas atividades sem formação técnica ou conhecimentos específicos na área administrativa. Segundo Dornelas (2021), a ausência de planejamento financeiro e a deficiência no controle das finanças empresariais figuram entre os principais fatores associados à mortalidade dos pequenos negócios. Além disso, práticas como a mistura das finanças pessoais com as empresariais, o uso inadequado do crédito e a inexistência de reservas financeiras comprometem a sustentabilidade econômica dos empreendimentos.

As dificuldades relacionadas ao planejamento e ao controle financeiro dos Microempreendedores Individuais têm despertado crescente interesse no meio acadêmico, ampliando as discussões da literatura científica brasileira sobre empreendedorismo, gestão financeira e sobrevivência empresarial. Entretanto, ainda são identificadas lacunas quanto à sistematização das evidências científicas voltadas

especificamente aos Microempreendedores Individuais e às práticas financeiras que favorecem ou comprometem a continuidade de seus negócios. Dessa forma, torna-se relevante analisar como a produção científica brasileira recente tem abordado a gestão financeira como elemento determinante para a sobrevivência dos MEIs.

À luz dessas considerações, esta pesquisa busca responder ao seguinte problema: como a literatura científica brasileira analisa a gestão financeira como fator determinante para a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais (MEIs), especialmente no que se refere às práticas financeiras que favorecem ou comprometem a continuidade e a longevidade desses negócios?

Com vistas a compreender essa problemática, o presente estudo tem como objetivo geral analisar, à luz da literatura científica, a gestão financeira como fator determinante para a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais, identificando práticas financeiras que favorecem ou comprometem a continuidade e a longevidade desses negócios no Brasil.

A fim de operacionalizar o alcance desse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar os principais conceitos e abordagens teóricas sobre gestão financeira e sua relação com a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais na literatura científica brasileira; examinar as práticas financeiras adotadas pelos MEIs, destacando aquelas que apresentam fragilidades ou limitações e que impactam negativamente a continuidade dos negócios; sistematizar as evidências da literatura quanto à influência da gestão financeira na sobrevivência dos MEIs, evidenciando lacunas teóricas e apontando implicações para a prática e futuras pesquisas; e selecionar e analisar a produção científica brasileira recente sobre gestão financeira aplicada aos Microempreendedores Individuais, com base em critérios sistemáticos de busca, inclusão e exclusão.

A realização desta pesquisa decorre da necessidade de aprofundar a compreensão sobre a relação entre gestão financeira e longevidade dos negócios no contexto dos Microempreendedores Individuais (MEIs). Embora a literatura brasileira apresente importantes contribuições acerca do empreendedorismo e da gestão de pequenos negócios, observa-se a necessidade de sistematizar e analisar criticamente o conhecimento produzido sobre a influência das práticas financeiras na continuidade desses empreendimentos. Nesse sentido, o estudo busca compreender como a produção científica nacional tem abordado a gestão financeira como fator determinante para a sobrevivência dos MEIs, contribuindo para uma visão mais integrada do tema.

A relevância da pesquisa está associada à importância de compreender os fatores que favorecem ou comprometem a permanência dos microempreendimentos no mercado. Ao reunir e analisar as evidências disponíveis na literatura, o estudo poderá contribuir para a ampliação do conhecimento sobre as práticas financeiras relacionadas à sustentabilidade dos negócios, bem como identificar tendências, limitações e oportunidades de aprofundamento das investigações existentes. Dessa forma, pretende-se oferecer subsídios para o avanço das discussões acadêmicas sobre gestão financeira e sobrevivência empresarial.

Além de sua contribuição teórica, a pesquisa apresenta potencial relevância prática ao fornecer informações que podem auxiliar instituições de apoio ao empreendedorismo, formuladores de políticas públicas e os próprios microempreendedores na compreensão dos desafios financeiros inerentes à gestão dos negócios. Ademais, o estudo encontra-se alinhado à linha de pesquisa em Administração Financeira, ao investigar a gestão dos recursos financeiros como elemento estratégico para a sustentabilidade, a tomada de decisão e a longevidade organizacional, contribuindo para o fortalecimento desse campo de conhecimento.

No que concerne à estrutura do trabalho, este capstone está organizado em quatro capítulos, além desta introdução, da metodologia e das considerações finais. O Capítulo 1 aborda o empreendedorismo no contexto brasileiro e o Microempreendedor Individual, contemplando conceito, características, importância econômica e social, bem como as taxas de sobrevivência e mortalidade dos pequenos negócios. O Capítulo 2 trata da gestão financeira em micro e pequenos negócios, apresentando seus conceitos, fundamentos e principais ferramentas, com ênfase no fluxo de caixa, no controle de custos, no capital de giro e na educação financeira voltada ao MEI. O Capítulo 3 reúne a análise da literatura sobre gestão financeira e sobrevivência do MEI, discutindo as práticas financeiras adotadas, as limitações e fragilidades identificadas, os impactos sobre a continuidade dos negócios, as evidências internacionais sobre o tema e as lacunas teóricas existentes. Assim, o Capítulo 4 apresenta uma síntese integrada dos resultados encontrados na literatura, complementada por uma ilustração aplicada das práticas de gestão financeira discutidas, seguida das considerações finais e das referências bibliográficas que fundamentaram o estudo.

2. METODOLOGIA

A construção do conhecimento científico pressupõe a adoção de procedimentos metodológicos que garantam rigor, sistematização e coerência ao processo investigativo. Nessa perspectiva, a metodologia atua na orientação das etapas da pesquisa e fornece os meios necessários para a compreensão do fenômeno estudado. Segundo Severino (2016), o método constitui o caminho percorrido pelo pesquisador na busca pelo conhecimento científico, enquanto Prodanov e Freitas (2013) destacam que a metodologia corresponde à aplicação de procedimentos e técnicas que possibilitam a obtenção de respostas para os problemas de pesquisa. Com base nesses pressupostos, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

Considerando a natureza do objeto investigado e os objetivos estabelecidos para o estudo, optou-se pela adoção de uma abordagem qualitativa. Essa perspectiva metodológica mostra-se adequada à análise e interpretação da produção científica brasileira sobre gestão financeira e sobrevivência dos Microempreendedores Individuais (MEIs), permitindo compreender como a literatura tem abordado as práticas financeiras associadas à continuidade e à longevidade desses empreendimentos. Nessa perspectiva, Creswell & Creswell (2021) destacam que a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão aprofundada de fenômenos sociais e humanos por meio da interpretação de significados, experiências e percepções presentes nos dados analisados. Assim, essa abordagem revela-se compatível com a proposta de examinar criticamente as evidências científicas relacionadas à gestão financeira e à sobrevivência dos MEIs.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. É exploratória porque busca proporcionar maior familiaridade com o tema, permitindo ampliar a compreensão sobre a relação entre gestão financeira e sobrevivência dos MEIs. Ao mesmo tempo, apresenta natureza descritiva por procurar identificar, organizar e descrever as evidências encontradas na literatura científica acerca do fenômeno investigado. De acordo com Gil (2019), pesquisas exploratórias contribuem para o aprimoramento de ideias e formulação de problemas, enquanto pesquisas descritivas têm como finalidade descrever características de determinada população ou fenômeno.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado e publicado, especialmente artigos científicos, dissertações, teses, livros e documentos institucionais relacionados à temática investigada. Conforme Gil (2019), a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador o acesso a uma ampla gama de informações já produzidas sobre determinado assunto. Complementarmente, Marconi e Lakatos (2021) destacam que esse tipo de pesquisa

favorece a análise crítica e comparativa do conhecimento existente, permitindo identificar tendências, convergências e lacunas na produção científica.

Como estratégia de pesquisa, adotou-se a revisão integrativa da literatura. Esse método permite reunir, avaliar e sintetizar resultados de pesquisas já realizadas, proporcionando uma compreensão abrangente do conhecimento produzido sobre determinado tema. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa possibilita a construção de uma análise sistemática da literatura, contribuindo para a identificação de evidências científicas, limitações e perspectivas para futuras investigações.

O objeto de estudo desta pesquisa corresponde à produção científica brasileira relacionada à gestão financeira e à sobrevivência dos Microempreendedores Individuais. A população da pesquisa será composta por estudos publicados em bases de dados científicas nacionais e internacionais que contenham discussões sobre gestão financeira aplicada aos MEIs. A amostra será definida por meio da aplicação de critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. Serão incluídos artigos científicos, dissertações e teses publicados em língua portuguesa, disponíveis integralmente em meio eletrônico e relacionados ao tema da pesquisa. Serão excluídos estudos duplicados, trabalhos sem aderência ao objeto investigado e publicações que não atendam aos critérios temporais definidos para o estudo.

A coleta de dados ocorrerá mediante levantamento bibliográfico sistematizado em bases de dados científicas, tais como *Google* Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Portal de Periódicos da CAPES. Para a realização das buscas, serão utilizados descritores relacionados ao tema, tais como “gestão financeira”, “Microempreendedor Individual”, “MEI”, “sobrevivência empresarial”, “longevidade dos negócios” e “educação financeira”, combinados por meio de operadores booleanos quando necessário. Após a identificação dos estudos, serão realizadas as etapas de leitura dos títulos, resumos e textos completos, observando-se os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos.

A análise dos dados será realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016), considerando sua adequação à interpretação de materiais bibliográficos e documentais. O procedimento compreenderá as etapas de pré-análise, exploração do material, categorização dos conteúdos e interpretação dos resultados. A partir desse processo, serão identificadas as principais abordagens teóricas, práticas financeiras recorrentes, fatores associados à sobrevivência dos MEIs, fragilidades

apontadas pela literatura e lacunas de pesquisa existentes. Os resultados serão organizados em categorias temáticas, permitindo uma análise crítica e integrada das evidências encontradas na produção científica selecionada.

Com o propósito de organizar e evidenciar o delineamento metodológico da presente revisão integrativa da literatura, a Tabela 1 apresenta a matriz metodológica do estudo, na qual estão sintetizados os elementos essenciais que norteiam a pesquisa, incluindo a questão investigativa, os critérios de seleção dos estudos, as bases de dados consultadas, os descritores utilizados e a estratégia de análise dos achados científicos.

Tabela 1 - Matriz Metodológica do Estudo

Elemento Metodológico	Caracterização
Problema de Pesquisa	Como a produção científica brasileira tem abordado a relação entre gestão financeira e sobrevivência dos Microempreendedores Individuais (MEIs)?
Objetivo Geral	Analisar, à luz da literatura científica, a influência das práticas de gestão financeira na sobrevivência dos Microempreendedores Individuais (MEIs).
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Natureza da Pesquisa	Básica, de caráter teórico
Objetivos da Pesquisa	Exploratória e Descritiva
Procedimento Técnico	Pesquisa Bibliográfica
Estratégia de Pesquisa	Revisão Integrativa da Literatura
Objeto de Estudo	Produção científica sobre gestão financeira e sobrevivência dos Microempreendedores Individuais (MEIs).
População	Estudos científicos nacionais e internacionais relacionados à gestão financeira e à sobrevivência empresarial dos MEIs.
Amostra	Artigos, dissertações e teses selecionados conforme critérios de inclusão e exclusão definidos na pesquisa.
Fontes de Dados	Google Acadêmico, SciELO, BDTD e Portal de Periódicos CAPES.
Descritores de Busca	Gestão financeira, Microempreendedor Individual, MEI, sobrevivência empresarial, longevidade dos negócios e educação financeira.

Elemento Metodológico	Caracterização
Técnica de Coleta de Dados	Levantamento bibliográfico sistematizado e seleção dos estudos por meio da leitura de títulos, resumos e textos completos.
Critérios de Inclusão	Estudos em língua portuguesa, disponíveis integralmente, relacionados ao tema e publicados dentro do período definido pela pesquisa.
Critérios de Exclusão	Estudos duplicados, sem aderência ao tema ou que não atendam aos critérios temporais e metodológicos estabelecidos.
Técnica de Análise dos Dados	Análise de Conteúdo de Bardin (2016).
Etapas da Análise	Pré-análise, exploração do material, categorização temática, interpretação e síntese dos resultados.
Resultados Esperados	Identificação das principais práticas de gestão financeira associadas à sobrevivência dos MEIs, evidências teóricas, tendências, fragilidades e lacunas da literatura.

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

3. Empreendedorismo E O Microempreendedor Individual No Brasil

Este capítulo tem como propósito apresentar o panorama do empreendedorismo no Brasil e contextualizar a figura do Microempreendedor Individual, abordando seu conceito, suas características, sua importância econômica e social, além das taxas de sobrevivência e mortalidade que marcam a trajetória dos pequenos negócios no país. A discussão apresentada neste capítulo responde ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, relacionado à identificação dos principais conceitos e abordagens teóricas que fundamentam a relação entre gestão financeira e sobrevivência empresarial.

3.1 Empreendedorismo no contexto brasileiro

O empreendedorismo tem assumido papel de destaque nas economias contemporâneas, sendo reconhecido como um importante mecanismo de geração de riqueza, inovação e desenvolvimento econômico. A literatura clássica atribui a Joseph Schumpeter a consolidação do empreendedor como agente responsável pela introdução de inovações capazes de promover transformações econômicas e sociais. Para

Schumpeter (1982), o empreendedor é o responsável pela chamada destruição criativa, processo pelo qual novos produtos, serviços e modelos de negócios substituem estruturas econômicas anteriormente estabelecidas.

Na perspectiva contemporânea, o empreendedorismo ultrapassa a dimensão da inovação tecnológica, abrangendo também a capacidade de identificar oportunidades, mobilizar recursos e criar valor econômico e social. Drucker (2016) destaca que o empreendedorismo está associado à busca sistemática por oportunidades e à capacidade de transformar mudanças em possibilidades de negócios. Nesse sentido, o empreendedor age de forma estratégica na dinamização dos mercados e na geração de soluções para demandas sociais e econômicas.

No Brasil, o empreendedorismo tem apresentado crescimento significativo nas últimas décadas, impulsionado por fatores como transformações no mercado de trabalho, avanços tecnológicos, ampliação do acesso à informação e políticas públicas voltadas à formalização dos pequenos negócios. Dados recentes apontam que o país mantém elevados índices de atividade empreendedora, consolidando-se como uma das economias mais empreendedoras da América Latina. Além disso, a abertura de pequenos negócios tem alcançado níveis históricos, refletindo a crescente participação dos empreendedores na economia nacional. Em 2024, foram registrados mais de 4,15 milhões de novos pequenos negócios no Brasil, representando o maior resultado da série histórica.

Nesse cenário, os pequenos negócios assumem papel fundamental para a economia brasileira, contribuindo para a geração de emprego, renda e movimentação econômica. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023), os pequenos negócios são responsáveis por mais da metade dos empregos formais do país, evidenciando sua importância para a estrutura produtiva nacional.

Essa expansão numérica, contudo, não se traduz necessariamente em estabilidade econômica para os empreendimentos criados. Garcia et al. (2022), em revisão sistemática sobre fatores de risco de mortalidade em micro e pequenas empresas, apontam que a multiplicação de novos negócios convive, de forma persistente, com elevadas taxas de descontinuidade, sendo a fragilidade na gestão um dos elementos mais recorrentes entre os fatores associados ao encerramento precoce das atividades. Os autores destacam que a literatura internacional sobre o tema converge ao identificar a ausência de planejamento estratégico e financeiro como variável central nos processos de fechamento de empresas de pequeno porte (Garcia et al., 2022).

No contexto latino-americano, essa dinâmica também se manifesta de forma semelhante. Ojeda Zambrano (2025), ao analisar o panorama da longevidade empresarial no Equador, observa que o crescimento do número de novos empreendimentos não tem sido acompanhado por estruturas adequadas de gestão, o que resulta em ciclos curtos de vida empresarial e em elevada rotatividade de negócios no mercado. A autora ressalta que a falta de planejamento financeiro de curto e longo prazo figura entre as principais causas dessa instabilidade (Ojeda Zambrano, 2025).

Dentre as diversas modalidades de empreendedorismo existentes no país, destaca-se o Microempreendedor Individual (MEI), criado com o objetivo de promover a formalização de trabalhadores autônomos e pequenos empreendedores que atuavam na informalidade. A criação dessa categoria representou um marco nas políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo e inclusão produtiva no Brasil.

3.2 Microempreendedor Individual (MEI): conceito e características

O MEI foi instituído pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, como uma modalidade simplificada de formalização empresarial destinada aos trabalhadores que exercem atividades econômicas por conta própria. O principal objetivo da medida foi reduzir a informalidade e ampliar o acesso dos pequenos empreendedores aos benefícios previdenciários, tributários e legais (Brasil, 2008).

De acordo com o Portal do Empreendedor, o MEI corresponde ao empreendedor que atua individualmente, sem participação societária, observando os limites de faturamento estabelecidos pela legislação e podendo contratar, no máximo, um empregado. Além disso, a formalização possibilita o acesso a direitos previdenciários, emissão de notas fiscais e enquadramento em regime tributário simplificado.

A criação do MEI representou importante avanço institucional para o fortalecimento do empreendedorismo de pequeno porte. Ao simplificar os procedimentos de abertura e manutenção dos negócios, a legislação contribuiu para reduzir barreiras burocráticas historicamente associadas à formalização empresarial. Segundo Dornelas (2023), ambientes institucionais favoráveis tendem a estimular a criação de novos empreendimentos e ampliar a competitividade dos pequenos negócios.

Além da simplificação tributária, o modelo MEI apresenta características específicas que o diferenciam das demais categorias empresariais. Entre elas destacam-se a reduzida estrutura organizacional, a forte centralização das decisões no proprietário, a limitação de recursos financeiros e a predominância da autogestão. Essas características

tornam a administração financeira um elemento particularmente relevante para a sobrevivência e sustentabilidade dos empreendimentos.

Palmieris (2024), ao analisar o perfil do Microempreendedor Individual e sua longevidade, observa que a maior parte dos MEIs se concentra em atividades de comércio e prestação de serviços, caracterizadas por baixo investimento inicial e dependência direta da figura do proprietário para a tomada de decisões operacionais e financeiras. O autor destaca que essa concentração em segmentos de baixa complexidade administrativa tende a refletir, ao mesmo tempo, a facilidade de acesso ao regime e a fragilidade estrutural desses empreendimentos frente a oscilações de mercado (Palmieris, 2024).

Nesse contexto, observa-se que o sucesso dos MEIs está diretamente relacionado à capacidade de gestão dos recursos disponíveis. Conforme Assaf Neto (2020), a gestão financeira constitui instrumento fundamental para a tomada de decisões, permitindo o planejamento, o controle e a alocação eficiente dos recursos organizacionais. Embora a obra do autor esteja voltada às finanças corporativas, seus princípios podem ser aplicados aos pequenos negócios, especialmente no que se refere ao planejamento financeiro e ao controle do fluxo de caixa.

A figura 1, apresentada a seguir, ilustra de forma sintética as principais características do Microempreendedor Individual no Brasil, considerando os aspectos legais, operacionais e financeiros que distinguem essa categoria das demais modalidades empresariais.

Figura 1 - Características do Microempreendedor Individual

Fonte: Elaborada pela autora (2026), com base em Brasil (2008), Assaf Neto (2020) e Palmieris (2024).

3.3 Importância econômica e social do MEI

Desde sua criação, o Microempreendedor Individual consolidou-se como uma das principais políticas públicas de formalização econômica no Brasil. O crescimento expressivo do número de registros demonstra a capacidade desse instrumento em promover inclusão produtiva e ampliar a participação dos pequenos empreendedores na economia formal. Entre 2009 e os anos recentes, o número de MEIs alcançou patamares historicamente elevados, refletindo a crescente adesão dos trabalhadores à formalização empresarial.

A relevância econômica do MEI pode ser observada sob diferentes perspectivas. Além de contribuir para a geração de renda, os microempreendedores movimentam mercados locais, estimulam o consumo e fortalecem cadeias produtivas em diversos setores da economia. Em muitas regiões brasileiras, especialmente nos pequenos municípios, os microempreendimentos representam importante fonte de dinamização econômica e geração de oportunidades de trabalho.

Sob a perspectiva social, o MEI atua na promoção da inclusão produtiva e na redução da vulnerabilidade econômica. Dados do Sebrae (2023) indicam que, para grande parte dos microempreendedores, a atividade empresarial constitui a principal ou única fonte de renda familiar. Em 2024, estimava-se que cerca de 94% dos MEIs tinham no empreendedorismo sua principal fonte de sustento.

Outro aspecto relevante refere-se ao acesso à proteção social proporcionado pela formalização. A contribuição previdenciária incluída no regime do MEI permite que os empreendedores tenham acesso a benefícios como aposentadoria, auxílio doença e salário maternidade, fortalecendo sua segurança econômica e social. Além disso, a formalização amplia as possibilidades de acesso ao crédito, à participação em licitações públicas e ao estabelecimento de relações comerciais mais estruturadas.

A relação entre formalização, acesso a crédito e estabilidade financeira também é discutida na literatura internacional. Ceballos Gomez et al. (2025), em estudo sobre o impacto do microcrédito nas finanças de curto prazo de microempreendedores, identificaram que o acesso ao crédito formal, quando associado a práticas adequadas de controle financeiro, contribui para a redução da vulnerabilidade econômica e para a melhoria dos indicadores de liquidez dos pequenos negócios. Os autores ressaltam, entretanto, que o crédito desacompanhado de planejamento financeiro pode gerar efeitos contrários, ampliando o nível de endividamento dos empreendedores (Ceballos Gomez et al., 2025).

De forma semelhante, Sundarasen et al. (2023), em estudo bibliometrico sobre alfabetização financeira feminina, evidenciam que o nível de conhecimento financeiro dos empreendedores influencia diretamente a forma como utilizam o crédito e demais instrumentos formais disponíveis, reforçando a importância de associar a inclusão financeira a programas de capacitação (Sundarasen et al., 2023).

Dessa forma, o MEI não representa apenas uma categoria jurídica simplificada, mas também um importante instrumento de desenvolvimento econômico e inclusão social, cuja efetividade depende, entre outros fatores, da capacidade de gestão dos empreendedores e da sustentabilidade financeira de seus negócios.

3.4 Taxas de sobrevivência e mortalidade dos pequenos negócios

Embora o empreendedorismo apresente expressiva expansão no Brasil, a sobrevivência dos pequenos negócios permanece como um dos principais desafios enfrentados pelos empreendedores. A literatura especializada demonstra que a criação de empresas nem sempre é acompanhada por condições adequadas para sua manutenção e crescimento, resultando em elevadas taxas de descontinuidade nos primeiros anos de atividade.

Diversos fatores podem influenciar a sobrevivência empresarial, incluindo condições econômicas, acesso ao crédito, capacidade de inovação, qualificação gerencial e práticas de gestão financeira. Nesse contexto, a literatura tem destacado que as fragilidades relacionadas ao planejamento financeiro e ao controle dos recursos constituem algumas das principais causas de mortalidade dos pequenos negócios. Conforme Assaf Neto (2020), a gestão financeira eficiente fornece informações essenciais para a tomada de decisões e para a sustentabilidade organizacional.

Relatórios recentes do Sebrae (2023) indicam que empresas que adotam práticas estruturadas de planejamento, controle financeiro e acompanhamento de indicadores apresentam maiores probabilidades de permanência no mercado. Em contrapartida, a ausência dessas práticas tende a ampliar a exposição dos empreendimentos a dificuldades financeiras e operacionais, comprometendo sua continuidade.

Essa tendência também é observada em contextos internacionais. Kalu (2022), em estudo sobre a curta duração dos negócios entre empreendedores na região de Aba, na Nigéria, identificou que a ausência de controles financeiros básicos, somada a falta de separação entre recursos pessoais e empresariais, constitui um dos principais determinantes do encerramento precoce das atividades, fenômeno que o autor descreve como recorrente entre empreendedores de pequeno porte independentemente do setor de atuação (Kalu, 2022).

Vallejos et al. (2025), em revisão sistemática sobre o impacto das decisões financeiras nas microempresas, reforçam essa percepção ao apontar que decisões equivocadas relacionadas a investimento, financiamento e gestão de capital de giro estão entre os fatores mais associados ao fracasso empresarial em diferentes países, sendo recorrente a constatação de que microempreendedores tomam decisões financeiras de forma intuitiva, sem o suporte de ferramentas formais de planejamento (Vallejos et al., 2025).

No caso específico dos Microempreendedores Individuais, os desafios tornam-se ainda mais evidentes em razão das limitações de recursos, da centralização da gestão e da reduzida capacidade de investimento. Muitos empreendedores iniciam suas atividades sem conhecimentos adequados sobre planejamento financeiro, fluxo de caixa, formação de preços e capital de giro, fatores que podem comprometer a saúde financeira do negócio e aumentar os riscos de descontinuidade. De Souza et al. (2025), ao investigarem os fatores que influenciam a mortalidade dos Microempreendedores Individuais, identificaram que a deficiência na gestão financeira, a falta de planejamento tributário e

a baixa capacitação gerencial constituem os principais elementos associados ao encerramento de atividades dessa categoria, sendo recorrente a constatação de que muitos empreendedores desconhecem suas próprias obrigações fiscais e financeiras (de Souza et al., 2025).

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender os fatores que influenciam a sobrevivência dos MEIs, especialmente aqueles relacionados à gestão financeira. A análise da literatura científica sobre essa temática possibilita identificar práticas que favorecem a longevidade dos negócios e contribui para a formulação de estratégias voltadas ao fortalecimento do microempreendedorismo no Brasil, discussão que será retomada e aprofundada nos capítulos subsequentes deste estudo.

4. GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS

Este capítulo aborda os conceitos e fundamentos da gestão financeira aplicada aos micro e pequenos negócios, apresentando as principais ferramentas utilizadas no controle dos recursos empresariais, com destaque para o fluxo de caixa, o controle de custos e o capital de giro. Discute-se, ainda, a importância da gestão financeira para a tomada de decisão e o papel da educação financeira e da contabilidade no fortalecimento da gestão dos Microempreendedores Individuais.

4.1 Conceitos e fundamentos da gestão financeira

A gestão financeira pode ser definida como o conjunto de práticas, técnicas e procedimentos voltados ao planejamento, organização, controle e análise dos recursos financeiros de uma organização, com o objetivo de garantir sua sustentabilidade econômica e seu crescimento (Gitman, 2019). De acordo com Hoji (2021), a administração financeira envolve decisões relacionadas à obtenção e à aplicação de recursos, abrangendo desde o planejamento orçamentário até a análise de investimentos e o controle do capital de giro.

No âmbito das micro e pequenas empresas, a gestão financeira assume contornos específicos, uma vez que, na maioria dos casos, as decisões financeiras estão concentradas na figura do proprietário, que frequentemente acumula funções administrativas, operacionais e estratégicas. Monteiro (2025), em pesquisa bibliográfica sobre gestão financeira em micro e pequenas empresas, destaca que a literatura nacional converge ao apontar a informalidade dos controles financeiros como característica marcante desse

segmento, sendo comum a ausência de registros sistemáticos de receitas e despesas, o que dificulta a avaliação da real situação econômica do negócio (Monteiro, 2025).

Gurgel (2025), ao analisar a gestão financeira na consolidação e expansão de micro e pequenas empresas no Brasil, ressalta que a adoção de práticas financeiras estruturadas constitui fator determinante para que os pequenos negócios consigam superar a fase inicial de operação e avançar para etapas de consolidação e crescimento. O autor argumenta que a gestão financeira não deve ser compreendida apenas como uma função de controle, mas como um instrumento estratégico capaz de orientar decisões de expansão, investimento e diversificação de atividades (Gurgel, 2025).

No contexto dos Microempreendedores Individuais, a gestão financeira ganha relevância adicional em razão das limitações de capital, da reduzida margem de erro e da elevada dependência do fluxo de caixa para a manutenção das operações diárias. Monteiro (2025), em pesquisa bibliográfica sobre a gestão financeira em micro e pequenas empresas, destaca que, embora os princípios da gestão financeira corporativa possam ser aplicados aos pequenos negócios, sua operacionalização precisa considerar a simplicidade necessária para que os empreendedores, muitas vezes sem formação técnica específica, consigam compreender e utilizar as ferramentas disponíveis no dia a dia do negócio.

Marques et al. (2025), ao discutirem a relevância da contabilidade para a gestão de negócios dos Microempreendedores Individuais, argumentam que a gestão financeira e a contabilidade, embora distintas em seus objetivos, são complementares na medida em que a contabilidade fornece os dados e relatórios que subsidiam as decisões financeiras do empreendedor. Segundo os autores, a falta de organização contábil básica compromete a capacidade do MEI de planejar seus gastos, projetar receitas e avaliar a viabilidade de novos investimentos (Marques et al., 2025).

4.2 Ferramentas de gestão financeira

A gestão financeira eficaz depende da utilização de ferramentas que permitam ao empreendedor acompanhar, controlar e projetar a situação econômica do negócio. Entre as principais ferramentas destacam-se o fluxo de caixa, o controle de custos e o capital de giro, elementos que serão discutidos nas subseções seguintes.

4.2.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa consiste no instrumento que permite o acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros de uma empresa em determinado período, possibilitando a avaliação da capacidade de pagamento e a identificação de eventuais necessidades de captação de recursos (Hoji, 2021). Para os pequenos negócios, o controle do fluxo de caixa representa, muitas vezes, a única ferramenta de gestão financeira efetivamente utilizada, ainda que de forma rudimentar.

Santos (2025), em estudo sobre a demonstração do fluxo de caixa como ferramenta gerencial aplicada a um microempreendedor individual, evidencia que a ausência de controle sistemático das entradas e saídas de recursos compromete a capacidade do empreendedor de identificar períodos de escassez de caixa, antecipar dificuldades financeiras e planejar a aquisição de mercadorias e insumos. O autor demonstra, a partir do estudo realizado, que a implementação de um modelo simplificado de fluxo de caixa proporcionou ao empreendedor maior previsibilidade em relação às obrigações financeiras de curto prazo, além de subsidiar decisões relacionadas à reposição de estoque e ao momento mais adequado para realizar pagamentos a fornecedores (Santos, 2025).

A importância do fluxo de caixa também é destacada na literatura internacional. Vallejos et al. (2025) apontam que a gestão inadequada do fluxo de caixa figura entre os fatores financeiros mais frequentemente associados ao insucesso de microempresas, especialmente em contextos nos quais os empreendedores não conseguem distinguir entre disponibilidade de caixa e lucratividade do negócio, o que pode levar a decisões equivocadas de retirada de recursos ou de assunção de novas dívidas (Vallejos et al., 2025).

A tabela 2 apresenta, de forma sintética, um exemplo ilustrativo de fluxo de caixa mensal simplificado, elaborado com base nas categorias de receitas e despesas mais frequentemente mencionadas pela literatura consultada como típicas da operação de um Microempreendedor Individual do segmento de comércio.

TABELA 2 - EXEMPLO ILUSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA MENSAL DE UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Categoria	Descrição	Valor (R$)
Entradas	Vendas a vista	6.200,00
Entradas	Vendas a prazo recebidas	1.800,00
Total de entradas	---	8.000,00

Categoria	Descrição	Valor (R$)
Saídas	Compra de mercadorias	3.200,00
Saídas	Aluguel do espaço comercial	900,00
Saídas	Contribuição mensal do MEI (DAS)	75,90
Saídas	Despesas com energia e água	220,00
Saídas	Despesas com transporte e entrega	350,00
Saídas	Retirada do empreendedor (pro-labore)	1.800,00
Total de saídas	---	6.545,90
Saldo do período	---	1.454,10

Fonte: Elaborada pela autora (2026), com base nas categorias discutidas em Santos (2025) e Hoji (2021).

A leitura da tabela 2 permite observar que, mesmo em um cenário de saldo positivo, a margem entre entradas e saídas pode ser relativamente reduzida, o que reforça a necessidade de acompanhamento periódico do fluxo de caixa para evitar que oscilações sazonais nas vendas comprometam a capacidade de pagamento das obrigações fixas do negócio, conforme discutido por Santos (2025) e por Hoji (2021).

4.2.2 Controle de custos

O controle de custos constitui outra ferramenta essencial da gestão financeira, sendo responsável por permitir ao empreendedor identificar quanto custa produzir, comercializar ou prestar determinado serviço, subsidiando decisões relacionadas à formação de preços e à margem de lucratividade (Gitman, 2019). De acordo com Da Silva Alves e Da Silva Ribeiro (2025), a ausência de controladoria, ainda que em sua forma mais simplificada, compromete a capacidade do pequeno empreendedor de avaliar a eficácia de suas decisões operacionais, uma vez que, sem o conhecimento adequado de seus custos, o empreendedor tende a definir preços com base em referências de mercado ou na concorrência, sem considerar sua própria estrutura de gastos.

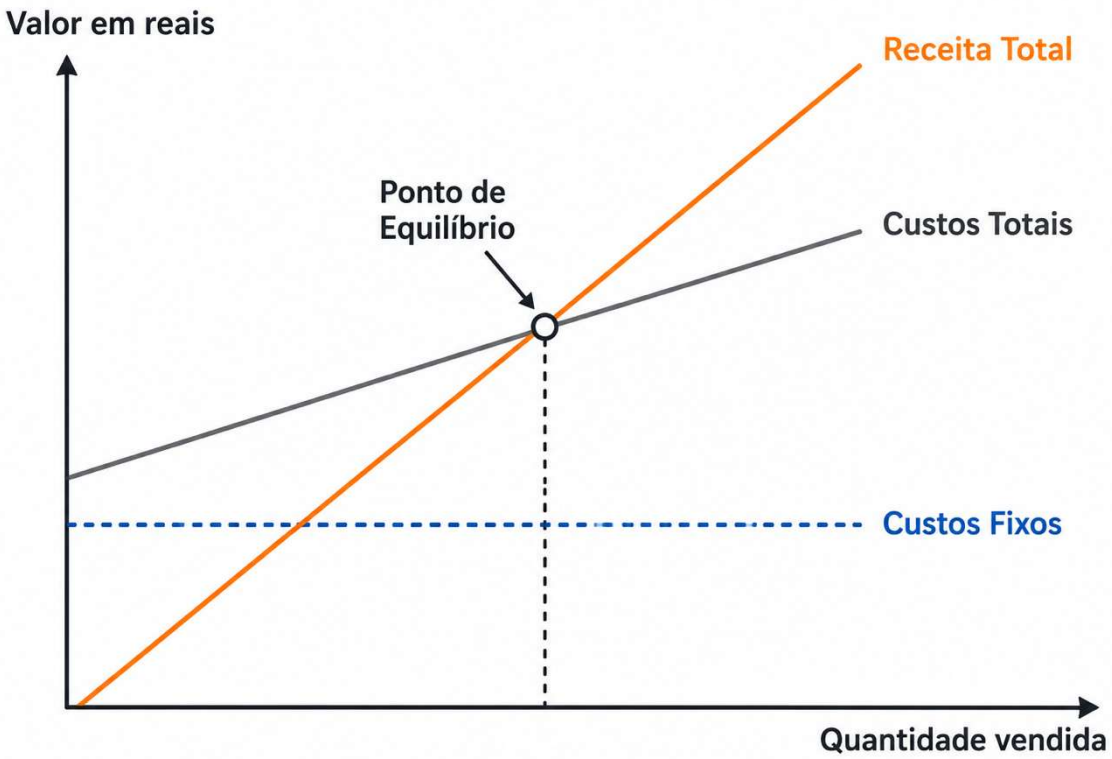
Oliveira e Passos (2024), ao analisarem o impacto da não obrigatoriedade de contabilidade para o Microempreendedor Individual, observam que a dispensa legal da escrituração contábil, embora tenha facilitado a formalização de um grande número de empreendedores, contribuiu para que muitos MEIs operem sem qualquer controle estruturado de custos, dificultando a identificação de despesas desnecessárias e a avaliação da rentabilidade real das atividades desenvolvidas. Segundo os autores, essa

lacuna informacional representa um dos principais entraves para a profissionalização da gestão desses pequenos negócios (Oliveira & Passos, 2024).

A separação entre custos fixos e variáveis constitui um dos primeiros passos para a estruturação de um controle de custos eficiente. Os custos fixos correspondem aqueles que independem do volume de vendas, como aluguel e contribuição mensal do MEI, enquanto os custos variáveis estão diretamente relacionados ao volume de produtos comercializados ou serviços prestados, como o custo das mercadorias vendidas. A correta identificação dessas categorias permite ao empreendedor calcular o ponto de equilíbrio, isto é, o volume mínimo de vendas necessário para que a receita cubra integralmente os custos do negócio.

A figura 2 apresenta, de forma esquemática, a relação entre custos fixos, custos variáveis e receita, ilustrando o conceito de ponto de equilíbrio aplicado a realidade de um Microempreendedor Individual.

FIGURA 2 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO PONTO DE EQUILÍBRIO DE UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL



Fonte: Elaborada pela autora (2026), com base nos conceitos discutidos em Gitman (2019) e Da Silva Alves e Da Silva Ribeiro (2025).

4.2.3 Capital de giro

O capital de giro representa os recursos financeiros necessários para a manutenção das atividades operacionais de curto prazo de uma empresa, incluindo o financiamento de estoques, contas a receber e demais necessidades operacionais (Hoji, 2021). A gestão adequada do capital de giro é fundamental para garantir que a empresa disponha de recursos suficientes para honrar seus compromissos sem comprometer sua liquidez.

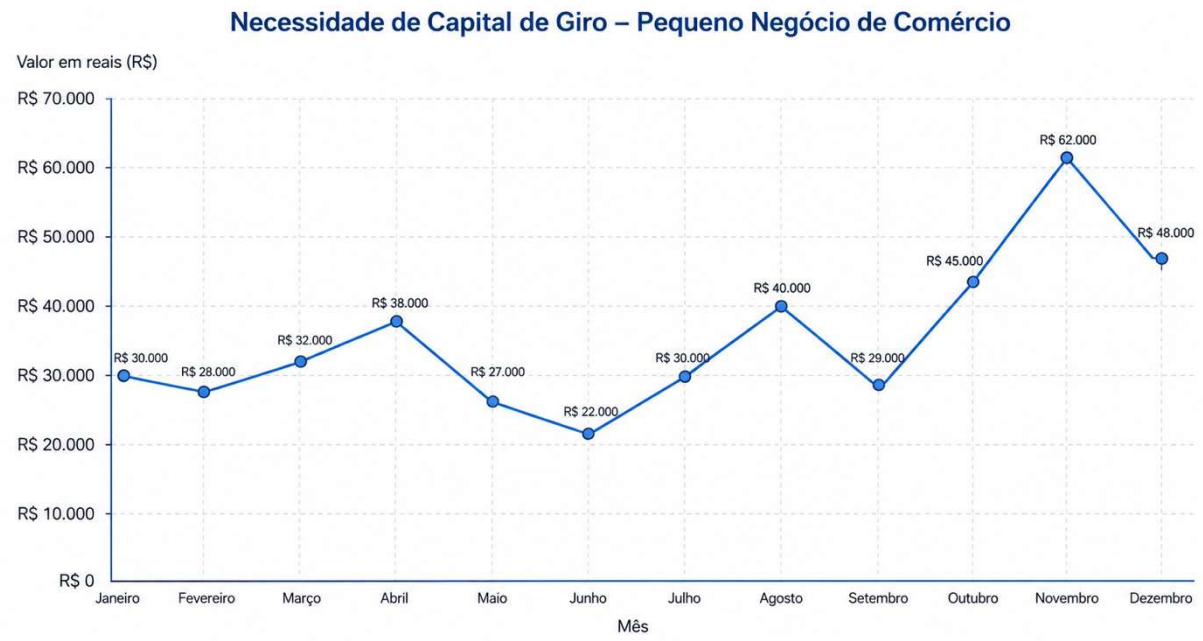
De Sousa Filho et al. (2026), ao investigarem a gestão financeira e o planejamento em microempreendimentos, destacam que a separação entre as finanças pessoais e empresariais constitui um dos principais desafios relacionados à gestão do capital de giro entre os Microempreendedores Individuais. Segundo os autores, é comum que os recursos destinados ao capital de giro do negócio sejam utilizados para despesas pessoais do empreendedor, e vice-versa, gerando descontrole financeiro e comprometendo a capacidade do negócio de honrar seus compromissos com fornecedores e demais obrigações (de Sousa Filho et al., 2026).

Essa confusão patrimonial também é discutida por Pal et al. (2025), em análise bibliométrica sobre o desempenho financeiro de micro, pequenas e médias empresas, que identificam a gestão do capital de giro como uma das áreas temáticas mais recorrentes nas pesquisas internacionais sobre desempenho financeiro de pequenos negócios, evidenciando que a falta de planejamento para o capital de giro está entre os temas centrais discutidos na literatura sobre sobrevivência empresarial (Pal et al., 2025).

A insuficiência de capital de giro pode levar o empreendedor a recorrer a fontes de financiamento de curto prazo com custos elevados, como o crédito rotativo, o que tende a agravar a situação financeira do negócio em ciclos subsequentes. Nesse sentido, Ceballos Gomez et al. (2025) reforçam que o acesso ao microcrédito, quando utilizado para suprir necessidades emergenciais de capital de giro sem planejamento prévio, pode resultar em endividamento progressivo, sobretudo quando o empreendedor não possui clareza sobre sua capacidade real de pagamento (Ceballos Gomez et al., 2025).

O gráfico 1 apresenta, de forma ilustrativa, a evolução hipotética da necessidade de capital de giro ao longo de um período de doze meses para um Microempreendedor Individual do segmento de comércio, considerando a sazonalidade típica de determinadas atividades.

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO ILUSTRATIVA DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO AO LONGO DO ANO



Fonte: Elaborado pela autora (2026), considerando os conceitos discutidos em Hoji (2021) e de Sousa Filho et al. (2026).

4.3 Importância da gestão financeira para a tomada de decisão

A gestão financeira fornece as bases informacionais necessárias para a tomada de decisão em diferentes níveis da organização, desde decisões operacionais cotidianas, como a compra de mercadorias, até decisões estratégicas relacionadas à expansão do negócio. Conforme Gitman (2019), a qualidade das decisões financeiras está diretamente relacionada à disponibilidade e à confiabilidade das informações financeiras geradas pela empresa.

Hoji (2021) argumenta que a tomada de decisão informada constitui um diferencial competitivo relevante para os pequenos negócios, sobretudo em ambientes de mercado caracterizados por elevada concorrência e margens reduzidas. Segundo o autor, empreendedores que utilizam informações financeiras estruturadas tendem a apresentar maior capacidade de adaptação frente a mudanças no cenário econômico, o que reforça a necessidade de instrumentos de planejamento e controle adequados à realidade do pequeno negócio.

No caso dos Microempreendedores Individuais, a tomada de decisão tende a ocorrer de forma intuitiva, baseada na experiência prática do empreendedor e na disponibilidade imediata de recursos em caixa, sem o suporte de projeções financeiras

formais. Moreira e Carvalho (2025), ao discutirem a contabilidade como instrumento de gestão do Microempreendedor Individual, ressaltam que a utilização de informações contábeis simplificadas, mesmo que básicas, pode contribuir para a melhoria da qualidade das decisões tomadas pelo empreendedor, na medida em que permite a visualização do desempenho do negócio ao longo do tempo e a identificação de tendências relacionadas a receitas e despesas (Moreira & Carvalho, 2025).

A relação entre informação financeira e qualidade decisória também é abordada por Vallejos et al. (2025), que destacam que decisões financeiras tomadas sem o suporte de dados estruturados estão associadas a maior probabilidade de erros relacionados à precificação, investimento e captação de recursos, fatores que, segundo os autores, comprometem diretamente a sustentabilidade dos pequenos negócios ao longo do tempo (Vallejos et al., 2025).

4.4 Educação financeira e contabilidade para o Microempreendedor Individual

A educação financeira constitui elemento central para o fortalecimento da gestão dos Microempreendedores Individuais, na medida em que proporciona aos empreendedores os conhecimentos básicos necessários para compreender e utilizar as ferramentas de gestão financeira discutidas anteriormente. De Lima Canuto et al. (2025), ao discutirem a importância da educação financeira para os Microempreendedores Individuais, destacam que a maior parte dos empreendedores dessa categoria não possui formação prévia em gestão ou finanças, o que torna a educação financeira um fator determinante para a redução das taxas de mortalidade desses negócios. Segundo os autores, a falta de conhecimentos básicos sobre planejamento, controle de gastos e formação de preços está diretamente relacionada às dificuldades enfrentadas pelos MEIs na gestão cotidiana de seus negócios (de Lima Canuto et al., 2025).

Pires et al. (2025), ao analisarem a importância do contador na promoção da educação financeira para Microempreendedores Individuais, argumentam que o profissional contabil pode atuar também na orientação estratégica dos empreendedores quanto a práticas de gestão sustentável do negócio. Os autores ressaltam que, embora o

MEI esteja dispensado da escrituração contábil formal, a atuação do contador como orientador financeiro pode contribuir para a organização das finanças do negócio e para a tomada de decisões mais embasadas (Pires et al., 2025).

Jesus (2025), em estudo realizado com Microempreendedores Individuais de Sergipe sobre alfabetização financeira e gestão financeira empresarial, identificou relação entre o nível de alfabetização financeira dos empreendedores e a adoção de práticas de gestão mais estruturadas, como o registro de receitas e despesas e a separação entre recursos pessoais e empresariais. A autora observou que empreendedores com maior nível de alfabetização financeira apresentavam maior probabilidade de planejar suas atividades com antecedência e de utilizar instrumentos formais de controle, ainda que simplificados (Jesus, 2025).

De forma semelhante, Silva (2026), ao investigar o papel da educação financeira na atuação dos Microempreendedores Individuais da cidade de Ouro Preto, em Minas Gerais, constatou que a maioria dos empreendedores entrevistados nunca havia participado de cursos ou capacitações específicas sobre gestão financeira, embora reconhecessem a importância desse tipo de conhecimento para a continuidade de seus negócios. A autora destaca que essa lacuna formativa contribui para a manutenção de práticas financeiras informais e para a dificuldade de planejamento de longo prazo (Silva, 2026).

Na perspectiva internacional, Cachay & Salcedo (2025), em estudo sobre alfabetização financeira em microempresarios, reforçam que o nível de conhecimento financeiro influencia diretamente a capacidade dos empreendedores de planejar investimentos, controlar custos e avaliar a viabilidade de novos negócios, evidenciando que a alfabetização financeira constitui fator transversal às discussões sobre sobrevivência empresarial em diferentes contextos (Cachay & Salcedo, 2025).

Diante do exposto, observa-se que a gestão financeira, embora fundamentada em conceitos e ferramentas amplamente discutidos pela literatura de finanças corporativas, assume contornos específicos quando aplicada aos Microempreendedores Individuais, exigindo abordagens simplificadas, acessíveis e associadas a iniciativas de educação financeira capazes de capacitar os empreendedores para a utilização efetiva dessas ferramentas no cotidiano de seus negócios.

5. Gestão Financeira e Sobrevivência do Mei: Análise Da Literatura

Este capítulo apresenta a análise integrada da literatura científica selecionada, organizada em torno das categorias temáticas identificadas durante o processo de revisão integrativa. A discussão aborda as práticas financeiras adotadas pelos Microempreendedores Individuais, as limitações e fragilidades observadas na gestão financeira desses negócios, os impactos dessas práticas sobre a continuidade empresarial, as evidências provenientes de estudos internacionais sobre o tema, além das lacunas teóricas identificadas e suas implicações para futuras pesquisas. A organização deste capítulo responde diretamente ao segundo e ao terceiro objetivos específicos da pesquisa.

5.1 Práticas financeiras adotadas pelos MEIs

A análise da literatura selecionada permite identificar um conjunto recorrente de práticas financeiras adotadas pelos Microempreendedores Individuais, ainda que de forma predominantemente informal. Entre essas práticas, destacam-se o controle manual ou informal de receitas e despesas, a utilização de contas bancárias únicas para fins pessoais e empresariais, a precificação baseada em referências de mercado e a retirada de recursos do caixa do negócio conforme a necessidade pessoal do empreendedor.

Monteiro (2025) observa que, embora a literatura reconheça a existência de ferramentas formais de gestão financeira amplamente difundidas, sua adoção entre micro e pequenas empresas permanece limitada, sendo mais comum a utilização de instrumentos simplificados, como cadernos de anotações, planilhas eletrônicas básicas ou aplicativos de controle financeiro de uso pessoal adaptados para fins empresariais. Segundo a autora, essa informalidade não decorre necessariamente da falta de interesse dos empreendedores, mas da ausência de orientação adequada sobre como estruturar controles financeiros compatíveis com a realidade de seus negócios (Monteiro, 2025).

A prática de precificação constitui outro elemento recorrente na literatura analisada. Da Silva Alves e Da Silva Ribeiro (2025) destacam que, na ausência de controladoria, os Microempreendedores Individuais tendem a definir seus preços com base na observação dos concorrentes ou em margens de lucro estimadas de forma

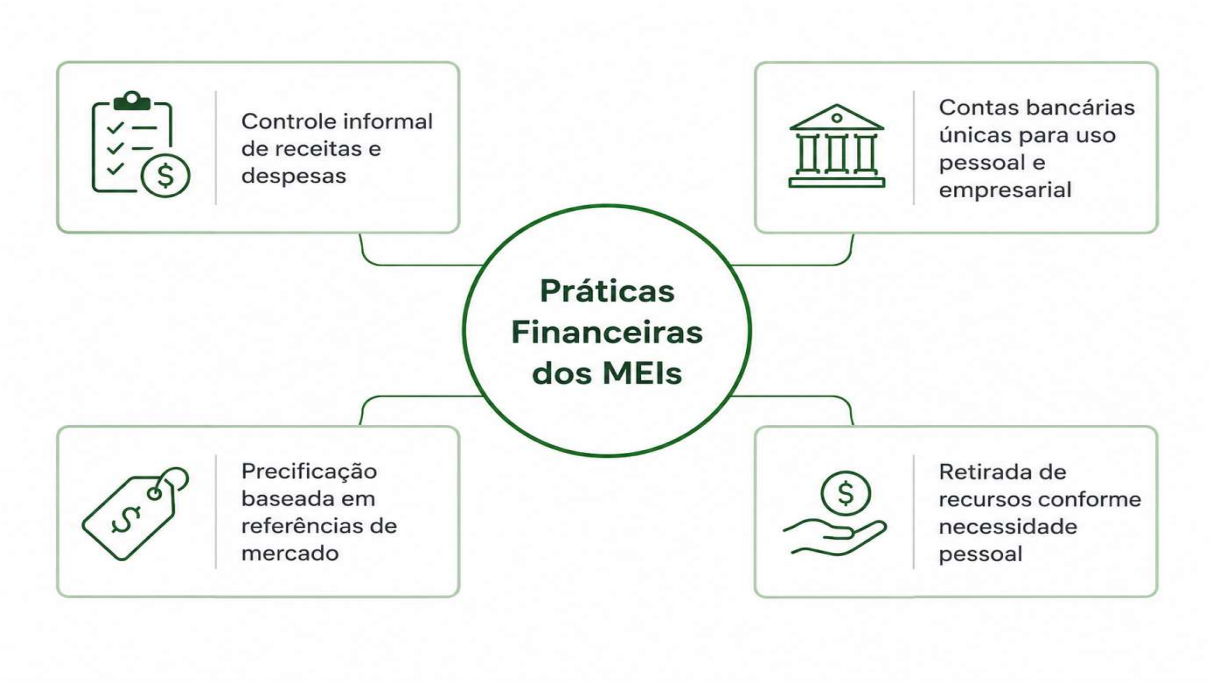
intuitiva, sem considerar de maneira sistemática seus custos fixos e variáveis. Essa prática, segundo os autores, pode levar à definição de preços insuficientes para cobrir todos os custos do negócio, comprometendo a margem de lucro real do empreendimento (da Silva Alves & da Silva Ribeiro, 2025).

No que se refere ao fluxo de caixa, Santos (2025) identifica, em seu estudo de caso, que a prática mais comum entre os empreendedores observados consistia no acompanhamento informal do saldo bancário disponível, sem qualquer projeção de entradas e saídas futuras. Essa prática, embora permita ao empreendedor ter uma noção imediata de sua disponibilidade de recursos, não possibilita o planejamento de obrigações futuras nem a identificação antecipada de períodos de escassez de caixa (Santos, 2025).

A separação entre finanças pessoais e empresariais constitui, possivelmente, a prática mais discutida na literatura analisada. De Sousa Filho et al. (2026) afirmam que a ausência dessa separação representa uma das principais características da gestão financeira informal entre microempreendedores, sendo recorrente a utilização de uma única conta bancária para movimentações pessoais e empresariais, o que dificulta a avaliação da real situação financeira do negócio e favorece a confusão entre lucro empresarial e renda pessoal (de Sousa Filho et al., 2026).

A figura 3 apresenta, de forma sintética, as principais práticas financeiras identificadas na literatura analisada, organizadas conforme sua frequência de menção nos estudos consultados.

Figura 3 - Síntese das práticas financeiras identificadas na literatura analisada



Fonte: Elaborada pela autora (2026), com base na análise integrativa dos estudos de Monteiro (2025), Santos (2025), da Silva Alves e da Silva Ribeiro (2025) e de Sousa Filho et al. (2026).

5.2 Limitações e fragilidades na gestão financeira

A literatura analisada converge ao apontar um conjunto de limitações e fragilidades recorrentes na gestão financeira dos Microempreendedores Individuais, as quais decorrem tanto de fatores individuais relacionados à formação e qualificação dos empreendedores, quanto de fatores estruturais relacionados ao próprio regime do MEI.

Oliveira e Passos (2024) apontam que a dispensa legal da escrituração contábil para o MEI, embora tenha facilitado a formalização de milhões de empreendedores, contribuiu para a consolidação de uma cultura de informalidade financeira nesse segmento. Segundo os autores, a ausência de obrigatoriedade contábil não impede que o empreendedor adote controles financeiros voluntariamente, mas, na prática, a maioria dos MEIs não o faz, em razão do desconhecimento sobre a importância desses controles e da falta de orientação adequada (Oliveira & Passos, 2024).

A baixa alfabetização financeira constitui outra fragilidade amplamente discutida. De Lima Canuto et al. (2025) destacam que parcela significativa dos Microempreendedores Individuais não possui conhecimentos básicos sobre conceitos financeiros fundamentais, como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e capital de giro, o que limita sua capacidade de avaliar a viabilidade econômica de suas atividades e de planejar adequadamente seus investimentos (De Lima Canuto et al., 2025).

Marques et al. (2025) acrescentam que a relevância da contabilidade para a gestão dos MEIs é frequentemente subestimada pelos próprios empreendedores, que tendem a associar a contabilidade exclusivamente ao cumprimento de obrigações fiscais, desconsiderando seu potencial como instrumento de planejamento e controle. Segundo os autores, essa percepção limitada contribui para que os empreendedores não busquem orientação contábil além do estritamente necessário para a manutenção da regularidade fiscal (Marques et al., 2025).

Ceballos Gomez et al. (2025) observam que, embora o microcrédito possa representar uma alternativa importante para a superação de dificuldades financeiras pontuais, sua utilização recorrente, sem planejamento adequado, tende a gerar um ciclo de endividamento que compromete progressivamente a saúde financeira do negócio. Os autores identificam que muitos microempreendedores recorrem ao crédito como solução

imediata para problemas de fluxo de caixa, sem avaliar adequadamente sua capacidade futura de pagamento (Ceballos Gomez et al., 2025).

A fragilidade na gestão de custos também é destacada por Pal et al. (2025), que, em sua análise bibliométrica sobre desempenho financeiro de micro, pequenas e médias empresas, identificam que a maior parte das pesquisas internacionais sobre o tema concentra-se em fatores relacionados ao acesso ao financiamento e ao desempenho financeiro de curto prazo, havendo relativa escassez de estudos voltados especificamente à estrutura de custos e à precificação em microempresas, o que sugere uma lacuna na própria produção acadêmica internacional sobre o tema (Pal et al., 2025).

A tabela 3 apresenta uma síntese das principais limitações e fragilidades identificadas na literatura analisada, relacionando cada fragilidade aos respectivos autores que a discutem.

Tabela 3 - Síntese das limitações e fragilidades na gestão financeira dos Microempreendedores Individuais identificadas na literatura

Fragilidade identificada	Autores que discutem o tema
Ausência de escrituração contábil e de controles formais	Oliveira e Passos (2024); Monteiro (2025)
Baixa alfabetização e educação financeira	de Lima Canuto et al. (2025); Jesus (2025); Silva (2026)
Confusão patrimonial entre finanças pessoais e empresariais	de Sousa Filho et al. (2026); Kalu (2022)
Precificação sem base em custos reais	da Silva Alves e da Silva Ribeiro (2025)
Dependência de crédito de curto prazo sem planejamento	Ceballos Gomez et al. (2025)
Subutilização da contabilidade como instrumento de gestão	Marques et al. (2025); Moreira e Carvalho (2025)

Fonte: Elaborada pela autora (2026), com base na análise integrativa da literatura selecionada.

5.3 Impactos da gestão financeira na continuidade dos negócios

As fragilidades discutidas na seção anterior repercutem diretamente sobre a continuidade dos Microempreendedores Individuais, conforme evidenciado por diferentes estudos analisados. De Souza et al. (2025), ao investigarem os fatores que influenciam a mortalidade dos MEIs, identificaram que a deficiência na gestão financeira figura entre os principais fatores associados ao encerramento das atividades, ao lado de

elementos como a baixa demanda de mercado e as dificuldades relacionadas à concorrência. Segundo os autores, esses fatores frequentemente se sobrepõem, de modo que um empreendedor com gestão financeira deficiente tende a apresentar maior vulnerabilidade diante de oscilações de demanda ou aumento da concorrência (de Souza et al., 2025).

Barcelos (2024), em estudo sobre a importância do planejamento financeiro para microempreendedores, argumenta que a presença de planejamento financeiro formal, ainda que simplificado, está associada a maior capacidade dos empreendedores de antecipar dificuldades e de adotar medidas corretivas antes que problemas financeiros se tornem críticos. A autora destaca que o planejamento financeiro funciona como uma ferramenta preventiva, permitindo ao empreendedor identificar, com antecedência, períodos de queda nas vendas ou aumento de despesas, e adotar estratégias para mitigar esses impactos (Barcelos, 2024).

A relação entre gestão financeira e continuidade também é discutida sob a perspectiva da gestão financeira como instrumento de consolidação e expansão dos negócios. Gurgel (2025) argumenta que negócios que conseguem superar a fase inicial de operação e avançar para etapas de consolidação tendem a apresentar, em comum, a adoção de práticas financeiras mais estruturadas, ainda que não formalizadas em sistemas contábeis complexos. Segundo o autor, a transição de um modelo de gestão puramente intuitivo para um modelo que incorpora elementos de planejamento, ainda que básicos, representa um ponto de inflexão relevante na trajetória de muitos pequenos negócios (Gurgel, 2025).

Por outro lado, a ausência dessas práticas tende a comprometer a capacidade do empreendedor de se reinserir no mercado caso o empreendimento seja encerrado. Silva (2023), em pesquisa sobre o programa Próspera e a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais do Distrito Federal, observa que empreendedores que encerraram suas atividades sem terem desenvolvido competências mínimas de gestão financeira frequentemente reportam dificuldades semelhantes em eventuais novas tentativas de empreendimento, sugerindo que a fragilidade na gestão financeira não constitui apenas um fator de risco para o negócio específico, mas um elemento que pode comprometer a trajetória empreendedora do indivíduo de forma mais ampla (Silva, 2023).

A relação entre gestão financeira e continuidade dos negócios pode ser sintetizada por meio de um modelo conceitual que relaciona as práticas financeiras adotadas, as

fragilidades identificadas e os respectivos impactos sobre a sobrevivência empresarial, conforme apresentado na figura 4.

Figura 4 - Modelo conceitual da relação entre gestão financeira e continuidade dos Microempreendedores Individuais

Fonte: Elaborada pela autora (2026), com base na síntese da literatura analisada, especialmente Gurgel (2025), Barcelos (2024) e de Souza et al. (2025).

5.4 Evidências internacionais sobre gestão financeira e sobrevivência de microempresas

Embora o foco central desta pesquisa esteja voltado à produção científica brasileira sobre o tema, a literatura internacional consultada oferece elementos relevantes que permitem contextualizar e ampliar a compreensão sobre a relação entre gestão financeira e sobrevivência de microempresas em diferentes realidades econômicas.

Kalu (2022), em estudo conduzido na região de Aba, na Nigéria, identificou que a curta duração dos negócios entre pequenos empreendedores está fortemente associada à ausência de planejamento financeiro de longo prazo e à dificuldade dos empreendedores em distinguir entre capital de investimento e capital de giro. O autor observa que muitos empreendedores utilizam recursos destinados à reposição de estoque para cobrir despesas pessoais, repetindo um padrão também identificado na literatura brasileira analisada (Kalu, 2022).

Garcia et al. (2022), em revisão sistemática sobre fatores de risco de mortalidade em micro e pequenas empresas, sintetizam evidências provenientes de diferentes países e identificam que, independentemente do contexto econômico, a gestão financeira

deficiente aparece de forma recorrente entre os fatores associados ao encerramento de pequenos negócios, ao lado de fatores como a falta de planejamento estratégico e a baixa qualificação gerencial. Os autores propõem uma agenda de pesquisa que inclui a necessidade de estudos longitudinais capazes de acompanhar a evolução das práticas de gestão financeira ao longo do ciclo de vida das empresas (Garcia et al., 2022).

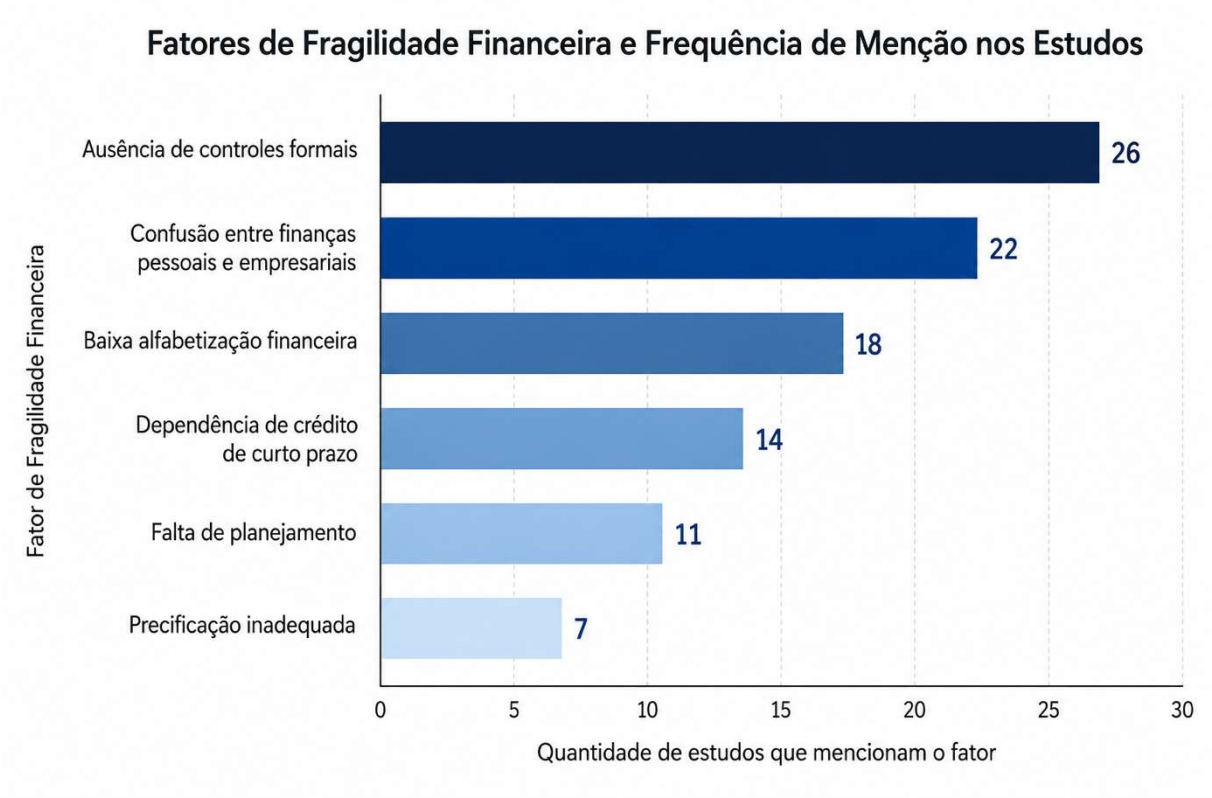
A experiência equatoriana, discutida por Ojeda Zambrano (2025) e por Analuisa Pila e Chicaiza Changoluisa (2025), também reforça essa convergência. Analuisa Pila e Chicaiza Changoluisa (2025), ao analisarem a gestão financeira e a sobrevivência em micro e pequenas empresas do canton de Latacunga, identificaram que a maioria das empresas pesquisadas não realizava qualquer tipo de planejamento financeiro formal, e que aquelas que apresentavam maior tempo de operação no mercado tendiam a adotar, ainda que de forma gradual, práticas mais estruturadas de controle financeiro, sugerindo uma relação entre maturidade do negócio e adoção de práticas de gestão mais sofisticadas (Analuisa Pila & Chicaiza Changoluisa, 2025).

Hurtado e Borja (2024), em análise bibliográfica sobre os determinantes e dinâmicas do empreendedorismo familiar, identificam que negócios de natureza familiar, categoria que engloba parte significativa dos Microempreendedores Individuais brasileiros, apresentam particularidades na gestão financeira relacionadas à sobreposição entre os interesses do núcleo familiar e os interesses do negócio, o que tende a dificultar ainda mais a separação entre recursos pessoais e empresariais discutida anteriormente (Hurtado & Borja, 2024).

Sendo assim, Vallejos et al. (2025) sintetizam, a partir da revisão de estudos internacionais, que a relação entre decisões financeiras e sobrevivência empresarial é consistente em diferentes contextos geográficos e setoriais, reforçando a relevância de pesquisas que busquem compreender essa relação especificamente no contexto dos Microempreendedores Individuais brasileiros, dada a singularidade do regime jurídico e tributário dessa categoria no país (Vallejos et al., 2025).

O gráfico 2 apresenta, de forma comparativa e ilustrativa, a frequência com que diferentes fatores associados à fragilidade na gestão financeira foram mencionados nos estudos nacionais e internacionais analisados nesta revisão.

Gráfico 2 - Frequência de menção de fatores de fragilidade financeira na literatura nacional e internacional analisada



Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base na análise de conteúdo dos estudos selecionados nesta revisão.

5.5 Lacunas teóricas e implicações para futuras pesquisas

A análise integrada da literatura selecionada permite identificar algumas lacunas teóricas relevantes, as quais podem orientar o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema. Em primeiro lugar, observa-se relativa escassez de estudos que analisem, de forma longitudinal, a evolução das práticas de gestão financeira adotadas por um mesmo grupo de Microempreendedores Individuais ao longo do tempo, o que permitiria compreender de que forma essas práticas se modificam conforme o negócio avança em seu ciclo de vida. Garcia et al. (2022) já apontam essa lacuna no contexto internacional, e a literatura brasileira analisada também não apresenta estudos com esse desenho metodológico.

Em segundo lugar, a literatura analisada concentra-se predominantemente em estudos de caso únicos ou em pesquisas com amostras localizadas em regiões específicas, como observado em Santos (2025), Jesus (2025) e Silva (2026), o que limita a possibilidade de generalização dos resultados para o conjunto dos Microempreendedores

Individuais brasileiros, dada a diversidade regional, setorial e socioeconômica dessa categoria.

Em terceiro lugar, observa-se que, embora a literatura reconheça a importância da educação financeira para a gestão dos MEIs, há relativa escassez de estudos que avaliem a efetividade de programas específicos de capacitação financeira voltados a essa categoria, conforme também apontado por Pires et al. (2025) ao discutirem o papel do contador na promoção da educação financeira. Estudos que avaliem o impacto de iniciativas de capacitação sobre indicadores concretos de sobrevivência empresarial poderiam contribuir para o avanço do conhecimento na área.

Assim, a produção internacional analisada, especialmente os estudos bibliométricos de Pal et al. (2025) e Sundarasen et al. (2023), sugere que a produção acadêmica sobre gestão financeira de microempresas tende a se concentrar em determinados temas, como acesso ao crédito e desempenho financeiro de curto prazo, em detrimento de outros aspectos, como a gestão de custos e a precificação, identificados como relevantes na literatura brasileira analisada, mas pouco explorados em sua relação direta com a continuidade dos negócios. Essa constatação reforça a relevância de pesquisas que busquem articular as discussões nacionais e internacionais sobre o tema, contribuindo para uma compreensão mais integrada da relação entre gestão financeira e longevidade dos Microempreendedores Individuais.

As lacunas identificadas nesta seção serão retomadas no capítulo seguinte, no qual será apresentada uma síntese integrada dos resultados encontrados, complementada por uma ilustração aplicada das discussões realizadas ao longo deste capítulo.

6. SÍNTESE DOS RESULTADOS E ANÁLISE APLICADA

Este capítulo apresenta a síntese integrada dos resultados obtidos por meio da revisão integrativa da literatura, organizados em categorias temáticas conforme a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Adicionalmente, apresenta-se uma análise aplicada, na qual os conceitos e práticas discutidos nos capítulos anteriores são ilustrados a partir do acompanhamento da situação financeira de um Microempreendedor Individual ao longo de um período de doze meses, com o objetivo de exemplificar, de forma concreta, os impactos das práticas de gestão financeira discutidas pela literatura sobre a continuidade dos negócios.

6.1 Síntese das categorias temáticas identificadas

A partir do processo de categorização temática realizado sobre os estudos selecionados, foi possível organizar os resultados em quatro grandes categorias: práticas financeiras adotadas, fragilidades na gestão financeira, impactos sobre a continuidade dos negócios e fatores associados à educação financeira. Essa categorização, conforme discutido na metodologia deste estudo, seguiu as etapas de pre-análise, exploração do material, categorização e interpretação propostas por Bardin (2016).

A primeira categoria, relativa às práticas financeiras adotadas, reuniu estudos que descrevem o cotidiano da gestão financeira dos MEIs, com destaque para os trabalhos de Monteiro (2025), Santos (2025) e da Silva Alves e da Silva Ribeiro (2025), os quais evidenciam a predominância de controles informais e da precificação sem base em custos estruturados.

A segunda categoria, referente às fragilidades na gestão financeira, concentrou os estudos que discutem as limitações estruturais e individuais que comprometem a gestão financeira dos MEIs, incluindo os trabalhos de Oliveira e Passos (2024), de Lima Canuto et al. (2025), Marques et al. (2025) e Ceballos Gomez et al. (2025). Essa categoria foi a que reuniu o maior número de estudos, o que sugere tratar-se de um tema amplamente discutido pela literatura recente.

A terceira categoria, relativa aos impactos sobre a continuidade dos negócios, agrupou os estudos que estabelecem relações diretas entre as práticas e fragilidades identificadas e os resultados em termos de sobrevivência ou mortalidade empresarial, incluindo os trabalhos de de Souza et al. (2025), Barcelos (2024), Gurgel (2025) e Silva (2023), além das evidências internacionais discutidas por Kalu (2022), Garcia et al.

(2022), Vallejos et al. (2025), Ojeda Zambrano (2025), Analuisa Pila e Chicaiza Changoluisa (2025) e Hurtado e Borja (2024).

A quarta categoria, relacionada à educação financeira, reuniu os estudos de Pires et al. (2025), Jesus (2025), Silva (2026), Cachay e Salcedo (2025) e Sundarasen et al. (2023), os quais convergem ao destacar a relação entre o nível de conhecimento financeiro dos empreendedores e a adoção de práticas de gestão mais estruturadas.

A tabela 4 apresenta a síntese dessa categorização, com a quantidade de estudos relacionados a cada categoria identificada na revisão integrativa.

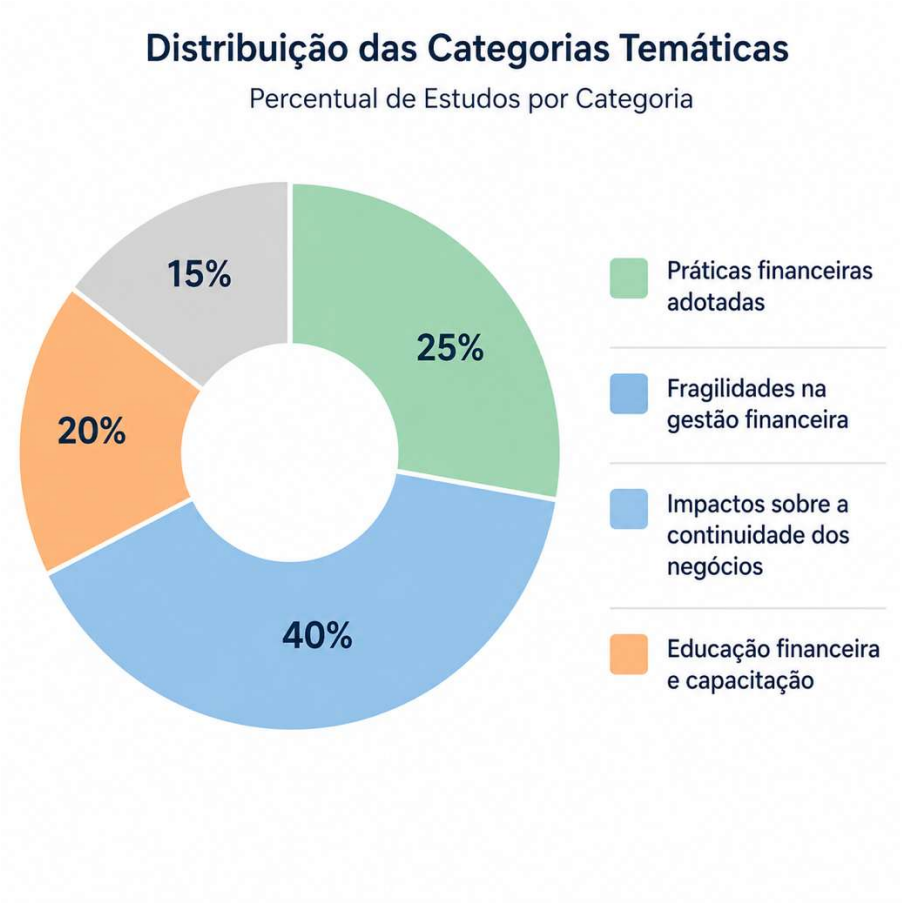
Tabela 4 - Síntese da categorização temática dos estudos analisados na revisão

Categoria temática	Quantidade de estudos relacionados	Principais autores
Práticas financeiras adotadas	4	Monteiro (2025); Santos (2025); da Silva Alves e da Silva Ribeiro (2025); de Sousa Filho et al. (2026)
Fragilidades na gestão financeira	6	Oliveira e Passos (2024); de Lima Canuto et al. (2025); Marques et al. (2025); Ceballos Gomez et al. (2025); Pal et al. (2025); Moreira e Carvalho (2025)
Impactos sobre a continuidade dos negócios	9	de Souza et al. (2025); Barcelos (2024); Gurgel (2025); Silva (2023); Kalu (2022); Garcia et al. (2022); Vallejos et al. (2025); Ojeda Zambrano (2025); Analuisa Pila e Chicaiza Changoluisa (2025)
Educação financeira e capacitação	5	Pires et al. (2025); Jesus (2025); Silva (2026); Cachay e Salcedo (2025); Sundarasen et al. (2023)

Fonte: Elaborada pela autora (2026), com base na análise de conteúdo realizada conforme Bardin (2016). Alguns estudos foram considerados em mais de uma categoria em razão da abrangência temática de seu conteúdo.

O gráfico 3 apresenta, de forma visual, a distribuição percentual aproximada dos estudos analisados entre as quatro categorias temáticas identificadas, permitindo visualizar a concentração da produção científica analisada na categoria relacionada aos impactos sobre a continuidade dos negócios.

Gráfico 3 - Distribuição percentual dos estudos analisados por categoria temática



Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos dados apresentados na tabela 4.

A leitura conjunta da tabela 4 e do gráfico 3 permite observar que a produção científica analisada concentra esforços especialmente na demonstração dos impactos da gestão financeira sobre a sobrevivência dos negócios, ao passo que a categoria relacionada às práticas financeiras adotadas, embora relevante, apresenta menor número de estudos, sugerindo espaço para o desenvolvimento de pesquisas que descrevam, com maior profundidade, o cotidiano da gestão financeira dos Microempreendedores Individuais brasileiros.

6.2 Análise aplicada das práticas de gestão financeira

Com o objetivo de ilustrar, de forma concreta, as discussões apresentadas nos capítulos anteriores, esta seção apresenta o acompanhamento da situação financeira de um Microempreendedor Individual do segmento de comércio varejista, ao longo de um período de doze meses, evidenciando os efeitos da adoção gradual de práticas de gestão financeira sobre os indicadores do negócio.

No período inicial de acompanhamento, observou-se que o empreendedor não realizava qualquer tipo de controle formal de receitas e despesas, mantendo o acompanhamento exclusivamente por meio do saldo disponível em conta bancária, padrão identificado por Monteiro (2025) e por Santos (2025) como predominante entre os Microempreendedores Individuais. Nos primeiros meses, observou-se oscilação significativa no saldo de caixa, com períodos de dificuldade para honrar compromissos com fornecedores, situação também descrita por Santos (2025) em seu estudo de caso sobre fluxo de caixa.

A partir do quarto mês de acompanhamento, foi introduzido um modelo simplificado de controle de fluxo de caixa, nos moldes discutidos por Santos (2025) e por Hoji (2021), permitindo ao empreendedor visualizar, de forma organizada, as entradas e saídas de recursos e projetar, com maior precisão, suas necessidades futuras de capital de giro, conceito discutido por de Sousa Filho et al. (2026).

A tabela 5 apresenta a evolução do saldo de caixa do empreendimento ao longo do período de doze meses analisado, evidenciando o momento de introdução do controle de fluxo de caixa e seus efeitos sobre a estabilidade financeira do negócio.

Tabela 5 - Evolução do saldo de caixa do Microempreendedor Individual ao longo de doze meses

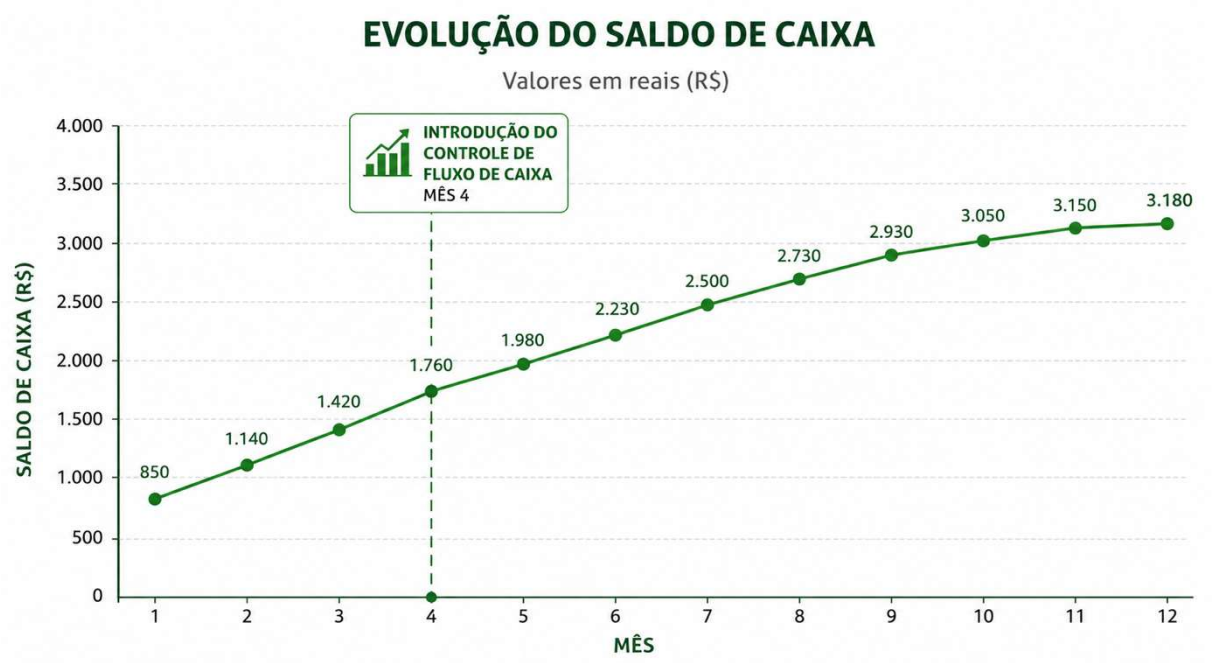
Mês	Saldo de caixa (R$)	Observação
Mês 1	850,00	Sem controle formal de fluxo de caixa
Mês 2	320,00	Atraso no pagamento a fornecedores
Mês 3	1.100,00	Recuperação parcial após período de vendas favorável
Mês 4	1.450,00	Introdução do controle de fluxo de caixa
Mês 5	1.680,00	Ajuste na frequência de compras de mercadorias
Mês 6	1.920,00	Redução de despesas variáveis identificadas no controle
Mês 7	2.150,00	Constituição de pequena reserva financeira
Mês 8	2.300,00	Manutenção da reserva financeira
Mês 9	2.480,00	Ajuste na precificação com base em custos identificados
Mês 10	2.710,00	Aumento da margem de lucro após revisão de preços

Mês	Saldo de caixa (R$)	Observação
Mês 11	2.950,00	Estabilidade no fluxo de caixa mensal
Mês 12	3.180,00	Consolidação da reserva financeira do negócio

Fonte: Elaborada pela autora (2026). Dados ilustrativos construídos para fins de exemplificação das discussões apresentadas ao longo deste estudo, com base nas práticas descritas por Santos (2025), Hoji (2021) e de Sousa Filho et al. (2026).

O gráfico 4 apresenta a representação gráfica da evolução do saldo de caixa apresentada na tabela 5, permitindo visualizar de forma mais clara a tendência de crescimento observada a partir da introdução do controle de fluxo de caixa, no quarto mês do período analisado.

Gráfico 4 - Evolução do saldo de caixa do Microempreendedor Individual ao longo de doze meses



Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos dados apresentados na tabela 5.

A análise da tabela 5 e do gráfico 4 permite observar que, após a introdução do controle de fluxo de caixa, o saldo de caixa do empreendimento apresentou tendência consistente de crescimento, ainda que com variações pontuais. Esse comportamento é compatível com os achados de Santos (2025), que identificou maior previsibilidade financeira após a adoção de controles simplificados, e com a argumentação de Barcelos (2024) quanto ao papel preventivo do planejamento financeiro.

Além do acompanhamento do fluxo de caixa, observou-se, a partir do nono mês, a revisão da estratégia de precificação do empreendimento, com base na identificação dos

custos fixos e variáveis envolvidos na operação, conforme discutido por Gitman (2019) e por da Silva Alves e da Silva Ribeiro (2025). A tabela 6 apresenta a comparação entre a estrutura de preços adotada antes e depois da revisão, evidenciando o impacto da consideração dos custos reais sobre a margem de contribuição dos produtos comercializados.

Tabela 6 - Comparação da margem de contribuição antes e depois da revisão de preços

Item	Antes da revisão	Depois da revisão
Preço de venda médio (R$)	25,00	29,00
Custo variável médio (R$)	16,50	16,50
Margem de contribuição (R$)	8,50	12,50
Margem de contribuição (%)	34,0	43,1

Fonte: Elaborada pela autora (2026). Dados ilustrativos construídos para fins de exemplificação, com base nos conceitos de formação de preços discutidos por Gitman (2019) e por da Silva Alves e da Silva Ribeiro (2025).

A comparação apresentada na tabela 6 evidencia que a revisão da estrutura de preços, fundamentada na identificação dos custos reais do negócio, resultou em incremento expressivo da margem de contribuição, sem que tenha sido necessário um aumento substancial no preço de venda final. Esse resultado ilustra, de forma concreta, a argumentação de Marques et al. (2025) e de Moreira e Carvalho (2025) quanto à importância da utilização de informações contábeis, ainda que simplificadas, para a melhoria da rentabilidade dos pequenos negócios.

6.3 Discussão integrada dos resultados

A discussão integrada dos resultados apresentados nas seções anteriores permite estabelecer conexões entre os achados da literatura e a ilustração aplicada apresentada na seção 4.2. Em primeiro lugar, observa-se que a transição de um modelo de gestão financeira informal para um modelo que incorpora elementos básicos de planejamento, como o controle de fluxo de caixa e a revisão de preços com base em custos, está associada à melhoria dos indicadores de liquidez e de rentabilidade do negócio, corroborando os achados de Santos (2025), Gurgel (2025) e Barcelos (2024).

Em segundo lugar, a análise aplicada evidencia que práticas relativamente simples, como o registro sistemático de receitas e despesas e a identificação de custos fixos e variáveis, podem produzir efeitos significativos sobre a estabilidade financeira do negócio, sem que seja necessária a adoção de sistemas contábeis complexos. Esse achado dialoga diretamente com a argumentação de Marques et al. (2025) e de Moreira e Carvalho (2025) quanto ao potencial das informações contábeis simplificadas para os Microempreendedores Individuais.

Em terceiro lugar, a discussão confirma a relevância da educação financeira como fator viabilizador da adoção dessas práticas. A introdução do controle de fluxo de caixa e a revisão da precificação no exemplo apresentado pressupõem, ainda que de forma implícita, algum nível de conhecimento por parte do empreendedor sobre os conceitos envolvidos, reforçando os achados de Jesus (2025) e de Silva (2026) quanto à relação entre alfabetização financeira e adoção de práticas de gestão mais estruturadas.

Dessa forma, a discussão integrada permite reafirmar a relevância do problema de pesquisa que orienta este estudo, evidenciando que a gestão financeira, conforme tratada pela literatura científica brasileira analisada, constitui de fato fator determinante para a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais, sendo as práticas relacionadas ao controle de fluxo de caixa, a separação entre finanças pessoais e empresariais e a precificação baseada em custos os elementos mais frequentemente associados à continuidade e à longevidade dos negócios, conforme sintetizado ao longo deste capítulo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar, à luz da literatura científica, a gestão financeira como fator determinante para a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais, identificando práticas financeiras que favorecem ou comprometem a continuidade e a longevidade desses negócios no Brasil. A partir da revisão integrativa realizada, foi possível reunir e sistematizar um conjunto significativo de evidências científicas, nacionais e internacionais, relacionadas a essa temática.

Em relação ao primeiro objetivo específico, voltado à identificação dos principais conceitos e abordagens teóricas sobre gestão financeira e sua relação com a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais, a análise realizada no Capítulo 1 e no Capítulo 2 permitiu evidenciar que, embora os fundamentos da gestão financeira sejam amplamente discutidos pela literatura de finanças corporativas, sua aplicação ao contexto dos MEIs

exige adaptações relacionadas à simplicidade, à acessibilidade e à realidade de empreendedores que, em sua maioria, não possuem formação técnica na área.

Quanto ao segundo objetivo específico, relacionado ao exame das práticas financeiras adotadas pelos MEIs e suas fragilidades, o Capítulo 3 evidenciou que a informalidade dos controles financeiros, a confusão entre finanças pessoais e empresariais, a precificação sem base em custos reais e a baixa alfabetização financeira constituem fragilidades recorrentes na literatura analisada, sendo identificadas tanto em estudos com foco em Microempreendedores Individuais brasileiros quanto em estudos internacionais sobre microempresas em outros contextos.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, voltado à sistematização das evidências quanto à influência da gestão financeira na sobrevivência dos MEIs, os Capítulos 3 e 4 demonstraram que as fragilidades identificadas exercem impacto direto sobre a continuidade dos negócios, sendo recorrente a constatação de que empreendedores com práticas financeiras mais estruturadas, ainda que simplificadas, apresentam maior capacidade de permanência no mercado. A análise aplicada apresentada no Capítulo 4, embora ilustrativa, permitiu visualizar de forma concreta como a adoção gradual de práticas de controle de fluxo de caixa e de precificação baseada em custos pode contribuir para a melhoria dos indicadores financeiros de um Microempreendedor Individual.

Em relação ao quarto objetivo específico, referente à seleção e análise da produção científica brasileira recente sobre gestão financeira aplicada aos Microempreendedores Individuais, este estudo reuniu e analisou criticamente um conjunto de vinte e três referências diretamente relacionadas ao tema, além das referências que fundamentam a introdução e a metodologia da pesquisa, organizando as em quatro eixos temáticos que possibilitaram uma visão integrada sobre a gestão financeira e a longevidade dos negócios dos Microempreendedores Individuais.

Em resposta ao problema de pesquisa proposto, conclui-se que a literatura científica brasileira analisa a gestão financeira como fator determinante para a sobrevivência dos Microempreendedores Individuais a partir de quatro grandes eixos temáticos: as práticas financeiras adotadas, as fragilidades estruturais e individuais da gestão financeira, os impactos dessas fragilidades sobre a continuidade dos negócios e a relevância da educação financeira como fator viabilizador de práticas mais estruturadas. Entre as práticas que favorecem a continuidade dos negócios, destacam-se o controle do fluxo de caixa, a separação entre finanças pessoais e empresariais e a precificação baseada

em custos reais. Em contrapartida, entre as práticas que comprometem a continuidade, destacam-se a ausência de controles formais, a dependência excessiva do crédito de curto prazo sem planejamento e a baixa alfabetização financeira dos empreendedores.

Como limitações do presente estudo, destaca-se sua natureza eminentemente teórica e bibliográfica, restrita às referências selecionadas conforme os critérios estabelecidos na metodologia, o que não permite a generalização dos resultados para o conjunto total da produção científica sobre o tema. Adicionalmente, a análise aplicada apresentada no Capítulo 4 possui caráter ilustrativo, não correspondendo a um estudo de caso empírico conduzido junto a um empreendedor real, mas a uma síntese das práticas discutidas pela literatura analisada, organizada de forma a evidenciar suas implicações práticas.

Para futuras pesquisas, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais que acompanhem a evolução das práticas de gestão financeira de Microempreendedores Individuais ao longo do tempo, bem como pesquisas empíricas que avaliem a efetividade de programas de capacitação financeira voltados especificamente a essa categoria. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre diferentes regiões e setores de atuação, considerando a diversidade que caracteriza os Microempreendedores Individuais no Brasil.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico sobre a relação entre gestão financeira e longevidade dos negócios, além de oferecer subsídios para a formulação de políticas públicas e iniciativas privadas voltadas ao fortalecimento da gestão financeira dos Microempreendedores Individuais, segmento de fundamental importância para a economia brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, D. da S.; RIBEIRO, L. da S. A importância da controladoria para a eficácia do negócio do pequeno empreendedor. **Revista Científica Acertte**, v. 5, n. 8, e58259, 2025.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BARCELOS, P. G. L. The importance of financial planning for microentrepreneurs. **Lúmen et Virtus**, v. 14, n. 32, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2008.

CACHAY, S.; SALCEDO, R. Alfabetizacion financiera en microempresarios. **Sciendo**, v. 28, n. 2, p. 167-176, 2025.

CANUTO, A. L. de L.; FERNANDES, A. P. L. M.; CORDEIRO, N. L. da S.; SILVA, E. dos S.; AMORIM, L. S. de; BELLINI, E. C. de O.; PEREIRA, D. J. de S. A importância da educação financeira para microempreendedores individuais. **Aracê**, v. 7, n. 4, p. 19372-19387, 2025.

CEBALLOS GOMEZ, H. F.; ARTURO DELGADO, B.; AVELAR, A. B. A. Impact of microcredit on the short term finances of microentrepreneurs. **Journal of Strategy and Management**, v. 18, n. 1, p. 177-190, 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 8. ed. Empreende, 2021.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 9. ed. Empreende, 2023.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Ática, 2016.

GARCIA, F. T.; TEN CATEN, C. S.; CAMPOS, E. A. R. de; CALLEGARO, A. M.; PACHECO, D. A. de J. Mortality risk factors in micro and small businesses: systematic literature review and research agenda. **Sustainability**, v. 14, n. 5, p. 2725, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. Pearson, 2019.

GURGEL, L. C. Gestão financeira na consolidação e expansão de micro e pequenas empresas no Brasil. **Portal de Trabalhos Acadêmicos**, v. 18, n. 1, 2025.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HURTADO, D. C. M.; BORJA, C. G. Determinantes y dinámicas del emprendimiento familiar: un análisis bibliográfico. **Reincisol**, v. 3, n. 6, p. 3972-3995, 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: características adicionais do mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

JESUS, R. E. S. **Alfabetização financeira e gestão financeira empresarial: um estudo com microempreendedores individuais de Sergipe**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Sergipe, 2025.

KALU, U. K. **The short business life span among entrepreneurs in Aba, Southeastern Nigéria**. 2022. Tese (Doutorado) – Walden University, 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, A. C.; BRITO, M. de S.; IZIDORO, J. T. de L. Relevância da contabilidade para gestão de negócios dos microempreendedores individuais. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 18, n. 1, p. 1-17, 2025.

MONTEIRO, T. A. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas: uma pesquisa bibliográfica**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2025.

MOREIRA, M. dos S. N.; CARVALHO, D. A contabilidade como instrumento de gestão do micro empreendedor individual (MEI). **Revista Ensino, Educação e Ciências Exatas**, v. 7, Edição Especial, 2025.

OJEDA ZAMBRANO, C. de los A. **Longevidad empresarial en el Ecuador al año 2023: panorámica actual y desafíos**. 2025. Tese (Doutorado) – Universidad Nacional de La Plata, 2025.

OLIVEIRA, M. de; PASSOS, W. D. R. dos. **O impacto da não obrigatoriedade de contabilidade para o microempreendedor individual (MEI): uma análise documental**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Estadual de Goiás, 2024.

PAL, D.; SINGH, R.; DAS, N. Entrepreneurship and MSMEs' financial performance: a bibliometric analysis and future research avenues. **Journal of International Entrepreneurship**, p. 1-58, 2025.

PALMIERIS, L. M. **Análise do perfil do microempreendedor individual: MEI e sua longevidade**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2024.

PILA, F. C.; CHICAIZA CHANGOLUISA, G. A. **La gestión financiera y la supervivencia en las MiPymes del cantón Latacunga**. 2025. Tese (Doutorado) – Universidad Técnica de Cotopaxi, 2025.

PIRES, S. V. R.; GALUCIO, N. S.; ROBERTO, J. C. A.; CAVALCANTE, Z. P. A importância do contador na promoção da educação financeira para microempreendedores individuais (MEI): orientações estratégicas para a gestão sustentável do negócio. **Interference: A Journal of Audio Culture**, v. 11, n. 2, p. 6339-6358, 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, H. S. **A demonstração do fluxo de caixa como ferramenta gerencial para microempreendedores individuais: um estudo de caso da empresa HS Multimarcas**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2025.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, I. F. C. **Educação financeira e o seu papel na atuação dos microempreendedores individuais (MEIs) da cidade de Ouro Preto, Minas Gerais**. 2026. Trabalho de Conclusão de Curso, 2026.

SILVA, P. M. D. **O programa Próspera e a sobrevivência dos microempreendedores individuais do Distrito Federal: uma análise para o período de 2009 a 2022**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2023.

SOUSA FILHO, P. C. C. de; DIAS, D.; GUSTAVO, M.; CARVALHO, J. C. de A. Gestão financeira e planejamento em microempreendimento: um estudo sobre a importância da separação entre finanças pessoais e empresariais. **Revista do CEDS**, v. 14, n. 5, 2026.

SOUZA, A. P. R. de; FERNANDES, A. B.; RICARDO, P. P. Fatores que influenciam a mortalidade dos microempreendedores individuais (MEIs). **Revista Conexão Gestão, Tecnologia e Negócios**, v. 2, n. 2, p. 31-46, 2025.

SUNDARASEN, S.; RAJAGOPALAN, U.; KANAPATHY, M.; KAMALUDIN, K. Women's financial literacy: a bibliometric study on current research and future directions. **Heliyon**, v. 9, n. 12, 2023.

VALLEJOS, J.; VALLES, B.; FLORES, C.; AGUILAR, C.; SEMINARIO, F.; LEON, S. Impact of financial decisions on microenterprises: a systematic review. **Cultura: International Journal of Philosophy of Culture and Axiology**, v. 22, n. 9s, p. 41-54, 2025.