

# ANÁLISE DE RISCO EM CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SIDERÚRGICA

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da competitividade e as mudanças nos ambientes de negócios impulsionaram uma busca por diferentes estratégias das empresas para atender às necessidades dos clientes. Esse movimento é reforçado pelo aumento da concorrência baseada em custos reduzidos, a ampla globalização e as redes orientadas pela demanda (Bustamante, 2019).

Nesse contexto, a tomada de decisão desempenha um papel importante na estratégia das organizações que almejam competitividade em um mercado globalizado. Entre as decisões mais relevantes que as empresas enfrentam, destacam-se os processos de terceirização de seus serviços (Faria *et al*, 2024) cujo objetivo é transferir atividades secundárias para terceiros, permitindo que as empresas concentrem seus esforços nas tarefas essenciais ao seu negócio (Modak; Ghosh; Pathak, 2019).

No Brasil, o último estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI) sobre esse tema, publicado em 2017, já apontava que quase 70% das empresas industriais (transformação, extrativa e construção) utilizavam serviços terceirizados e que 84% das empresas pretendiam manter ou aumentar a utilização desse tipo de serviço nos anos seguintes (Confederação Nacional da Indústria, 2017).

Paralelamente ao crescimento da terceirização, cresce também a necessidade de adoção de mecanismos robustos de gestão de riscos, especialmente para mitigar problemas como passivos trabalhistas, falhas contratuais e riscos operacionais. A adesão à gestão de riscos contratuais tem ganhado espaço entre empresas preocupadas com a conformidade legal e a sustentabilidade de suas operações (Deloitte, 2023).

Diante do exposto, considerando os contratos de terceirização e os possíveis riscos associados, tem-se o problema de pesquisa: Como os riscos nos contratos de terceirização de uma empresa siderúrgica podem ser identificados e mitigados?

O objetivo geral do presente estudo é analisar a gestão de riscos de contratos de terceirização de uma empresa siderúrgica. A pesquisa tem por supedâneo os seguintes objetivos específicos: a) identificar variáveis dos contratos de terceirização para otimizar ações de controle; b) verificar o risco associado às variáveis qualificadas dos contratos de terceirização e c) estabelecer critérios para a identificação, classificação e mitigação de riscos em contratos de terceirização, no contexto da empresa em estudo.

Ao identificar práticas e mecanismos eficazes de mitigação de riscos, a pesquisa oferece subsídios para a tomada de decisão estratégica, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios e a preservação da reputação organizacional. Nesse sentido, os resultados obtidos podem impactar positivamente a competitividade das empresas, ao favorecer relações contratuais mais seguras, transparentes e alinhadas às melhores práticas de gestão (Aldriweesh *et al.*, 2022; Al-Nimer *et al.*, 2021; Hardy *et al.*, 2020).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão de Riscos

O risco pode ser definido como possibilidade de que eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios. Essa definição enfatiza o impacto potencial de eventos incertos na capacidade de uma organização de atingir suas metas (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018), é importante entender o contexto interno e externo das organizações, incluindo fatores sociais, culturais, políticos, legais, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, para identificar, avaliar e responder adequadamente aos riscos.

Essa classificação, adotada como referencial em diferentes metodologias, auxilia os gestores a compreender a origem e a natureza dos riscos, permitindo decisões mais eficazes no processo de gestão. Diante disso, torna-se necessária a gestão adequada desses riscos (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).

A gestão de riscos é um processo sistemático e estruturado, voltado à identificação, avaliação e tratamento dos riscos que possam comprometer os objetivos organizacionais. Trata-se de uma prática central na governança corporativa, na medida em que considera os riscos como o efeito da incerteza sobre o alcance dos resultados estratégicos (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).

Historicamente, a gestão de riscos nas organizações era conduzida de maneira fragmentada e isolada entre os departamentos. Essa abordagem compartimentalizada, entretanto, revelou-se limitada diante da crescente complexidade organizacional (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2017; Deloitte, 2023).

Esse novo contexto organizacional impulsionou a adoção de práticas mais estruturadas de gestão de riscos, levando ao desenvolvimento e aplicação de diferentes *frameworks* e metodologias ao redor do mundo. Essas abordagens visam sistematizar a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos que podem comprometer os objetivos estratégicos das organizações (Hardy *et al.* 2020; Al-Nimer *et al.*, 2021; Aldriweesh *et al.*, 2022).

### **2.3 Riscos na terceirização de serviços**

A terceirização pode ser definida como uma prática de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros, que possuem recurso e conhecimento necessários para realizar o trabalho de forma eficiente (Molitor, 2021; Silveira, 2021).

A decisão de terceirizar serviços deve ser baseada em diversos fatores. É importante destacar que essa estratégia é adotada por empresas de diferentes setores para aumentar a produtividade, reduzir custos, otimizar recursos, transferir riscos, entre outros benefícios (Elhoushy; Salem; Agag, 2020; El Mokrini; Aouam, 2022).

Pawar *et al.* (2019) sugerem que os gestores conduzam seus negócios com o objetivo de formular estratégias e buscar benefícios diferenciados, compatíveis com o cenário globalizado, pelos quais as parcerias contratuais possam prevalecer. Portanto, caberá aos gestores de negócios identificar os benefícios para suas organizações ao optarem pela terceirização de serviços.

A análise de riscos em contratos de terceirização deve, sobretudo, ser realizada a partir do exame prévio da decisão de terceirizar, incluindo os motivos, a avaliação da reputação da empresa a ser contratada, o exame de sua saúde financeira, e o *compliance* nos campos trabalhista, previdenciário e de saúde e segurança do trabalho. Além disso, é essencial monitorar, registrar os resultados e avaliar a decisão de terceirizar um objeto em comparação com a utilização de capital próprio da contratante (Silveira, 2021).

Em suma, a terceirização, enquanto prática cada vez mais adotada por organizações públicas e privadas, apresenta uma série de desafios relacionados à gestão dos contratos firmados, especialmente no que se refere aos riscos envolvidos (Silveira, 2021).

## **3 METODOLOGIA**

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com procedimentos de natureza documental, sendo conduzida, também, por meio da técnica de observação participante, possibilitada pela imersão direta do pesquisador no ambiente estudado, em razão de seu vínculo empregatício com a empresa analisada.

A empresa Delta, nome fictício adotado para a empresa estudada, está situada na região metropolitana de Fortaleza, e produz aço para atender as necessidades dos mais diversos tipos de indústrias, desde a construção naval até plataformas de petróleo e torres eólicas. Gera mais de 20 mil empregos, entre diretos e indiretos, e desenvolve ações de responsabilidade social e desenvolvimento regional, como obras de infraestrutura e incentivo ao empreendedorismo local.

Atualmente, a Delta conta com aproximadamente 900 contratos de serviços de terceirização, destacando-se os serviços de limpeza e conservação, segurança patrimonial, manutenção predial, jardinagem e serviços administrativos de apoio, manutenção eletromecânica, entre outros.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa consistiram em entrevistas semiestruturadas, elaboradas conforme referencial teórico e objetivos do estudo. A seleção dos fatores de risco foi fundamentada na revisão da literatura, contemplando variáveis relativas à contratação, execução contratual e características do contratado.

A amostra foi composta por 10 gestores de contratos da empresa Delta, selecionados por amostragem intencional, conforme conveniência e disponibilidade com o autor. Os critérios utilizados para a seleção foram pautados pela experiência prévia dos participantes na administração de contratos de terceirização e sua atuação direta na gestão de riscos contratuais.

Na empresa Delta, o gestor de contratos é responsável por acompanhar a execução contratual de serviços terceirizados, garantir o cumprimento das cláusulas acordadas, mitigar riscos operacionais e jurídicos, além de assegurar a conformidade com os padrões internos e normativos. A escolha desse profissional como foco do estudo se justifica pela sua atuação estratégica na gestão dos contratos terceirizados, diretamente relacionada à identificação, prevenção e tratamento de riscos — tema central da pesquisa.

Ao término das entrevistas, os participantes foram convidados a responder questionários estruturados, aplicados por meio do *Google Forms*. Nesse instrumento, eles avaliaram os fatores de risco associados à terceirização identificados na literatura — objeto, valor financeiro, modalidade de contratação, imagem institucional, compartilhamento de informações, multiplicidade de contratos com o fornecedor e envolvimento com o governo — considerando a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial desses riscos na empresa Delta. A avaliação foi realizada segundo uma escala ordinal de cinco níveis: Muito Baixo (MB), Baixo (B), Médio (M), Alto (A) e Muito Alto (MA).

Para as entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016). A análise foi realizada em etapas, iniciando pela leitura das transcrições, seguida pela codificação dos dados e pela categorização dos temas emergentes. Esta técnica permite identificar padrões, categorias e temas recorrentes nas respostas dos participantes (Bardin, 2016).

A avaliação dos questionários foi realizada em uma escala *Likert*, adaptada de Sanches, Meireles e De Sordi (2011), de cinco fatores, variando de Muito Baixo (MB), Baixo (B), Médio (M), Alto (A) e Muito Alto (MA), conforme percepção sobre cada dimensão abordada e o seguinte diferencial semântico proposto por Faria *et al.* (2024): Coluna Quantidade Total (QT);

Coluna “Mediana Observada”; A coluna “Discordantes da Proposição” (Dp), que é igual à soma das discordâncias mais a metade dos neutros ( $=MB+B+M/2$ ); A coluna “Concordantes da Proposição” (Cp), que é igual à soma das concordâncias mais a metade dos neutros ( $=A+MA+M/2$ ); O “Grau de Concordância da Proposição” (GCp), que é calculado por meio da equação: ( $=100-(100/(Cp/Dp+1))$ ).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A definição imprecisa do objeto contratual foi apontada como risco crítico, por abrir margem a interpretações distintas e conflitos. Os gestores defenderam a elaboração de termos técnicos claros e o uso de checklists como estratégias de mitigação. O valor financeiro, embora relevante, foi associado mais à qualidade dos serviços do que ao montante absoluto, destacando a necessidade de análise econômico-financeira dos fornecedores e cláusulas de equilíbrio contratual.

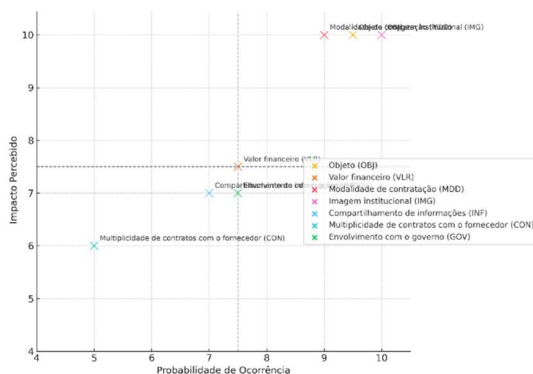
A modalidade de contratação — sobretudo pelo critério de menor preço — foi considerada fonte de fragilidade, podendo comprometer a qualidade do serviço; recomendam-se modalidades competitivas e justificativas técnicas mais robustas. Quanto à imagem institucional, os entrevistados enfatizaram que falhas de terceiros recaem diretamente sobre a contratante, exigindo auditorias, comissões de fiscalização e cláusulas de penalidade.

O compartilhamento de informações trouxe preocupações ligadas à transparência e ao risco de vazamento de dados, mitigados por cláusulas específicas e controles de acesso. A dependência de fornecedores com múltiplos contratos foi vista como perda de poder de negociação, sugerindo-se diversificação de prestadores e limites contratuais. Por fim, o envolvimento com o setor público foi considerado especialmente complexo devido à rigidez normativa e à instabilidade regulatória, o que demanda maior compliance e acompanhamento jurídico contínuo.

Em síntese, as entrevistas indicam que a mitigação dos riscos em terceirização requer planejamento detalhado, clareza contratual e mecanismos institucionais de controle, com especial atenção ao objeto, à modalidade de contratação e à imagem organizacional, fatores percebidos como os mais críticos pelos gestores.

Com base na análise dos dados coletados por meio de entrevistas e questionários, foi possível construir uma matriz de risco perceptual, que combina os níveis de probabilidade de ocorrência e impacto potencial dos eventos associados à gestão de contratos de terceirização. A representação gráfica (Figura 1) oferece uma visualização das percepções dos gestores.

Figura 1 – Matriz de risco perceptual: Probabilidade de ocorrência e impacto potencial



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A matriz demonstra três variáveis de risco mais alto, ou seja, com alta probabilidade de ocorrência e impacto potencial caso o evento se concretize: Objeto do contrato (OBJ), Modalidade de contratação (MDD) e Imagem institucional (IMG).

## 5 CONCLUSÃO

Do ponto de vista prático, concluiu-se que a gestão eficiente de contratos de terceirização passa por o modelo de gestão contratual mais integrado e multidisciplinar, que una aspectos técnicos, jurídicos, operacionais e éticos. Investir em ferramentas de apoio à decisão, protocolos claros, capacitação de gestores e canais formais de fiscalização aparece como caminho promissor para a mitigação sistêmica dos riscos identificados.

Em termos teóricos, este trabalho contribui ao campo da administração empresarial, ao trazer uma categorização empírica das práticas de mitigação de riscos contratuais, destacando o papel central da governança, da transparência e da capacidade institucional na eficiência da gestão de contratos de terceirização.

Como limitação, ressalta-se que os dados são baseados em percepções de profissionais atuando em contexto específico. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, incorporar métodos quantitativos para validação de categorias ou estudar longitudinalmente os efeitos das práticas de mitigação na performance contratual de terceirização.

Por fim, a presente análise reforça a ideia de que contratos não são apenas instrumentos jurídicos, mas mecanismos complexos de coordenação intraorganizacional, que exigem não apenas cumprimento formal, mas alinhamento contínuo entre intenção, execução e controle.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRIWEESH, Ezdihar; ZAKUAN, Norhayati; BAJURI, Norkhairul Hafiz; ALSHAMMAKH, Akram Mufareh. The Moderating Role of Organizational Culture on the Relationship between Enterprise Risk Management Dimensions and Financial Performance in Manufacturing Companies: A Theoretical Framework. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, v. 12, n. 4, p. 251-272, 2022.

AL-NIMER, Munther.; ABBADI, Sinan S.; Al-OMUSH, Ahmad; AHMAD, Habib. Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 14, n. 3, p. 1-20, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BUSTAMANTE, Carla V. Strategic choices: accelerated startups' outsourcing decisions. **Journal of Business Research**, v. 105, p. 359-369, 2019.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Sondagem Especial nº 68 – Terceirização. Portal da Indústria, mar. 2017. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-68-terceirizacao/>. Acesso em: 27 maio 2025.

DELOITTE. **Sala de imprensa – releases**. Deloitte Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/pe--releases-para-imprensa---deloitte-brasil.html>. Acesso em: 27 maio 2025.

ELHOUSHY, Sayed; SALEM, Islam Elbayoumi; AGAG, Gomaa. The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, p. 102419, 2020.

EL MOKRINI, Asmae; AOUAM, Tarik. A decision-support tool for policymakers in healthcare supplychains to balance between perceived risk in logistics outsourcing and cost-efficiency. **Expert Systems with Applications**, v. 201, 2022.

FARIA, Alexandra de Oliveira; CARRARO, Edilane dos Reis; OLIVEIRA, Ualison Rébula; SCHOCAIR, Marília Medeiros; AMARAL, Marcelo Gonçalves. Gestão de Riscos em Contratos Públicos de Serviços Envolvendo Mão de Obra. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 59-79, 2024.

HARDY, Cynthia; MAGUIRE, Steve; POWER, Michael; TSOUKAS, Haridimos. Organizing Risk: Organization and Management Theory for the Risk Society. **Academy of Management Annals**, v. 14, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo: IBGC, 2017. 64 p. (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 19).

MODAK, Mousumi; GHOSH, Kunal Kanti; PATHAK, Khanindra. A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decisions support: a case study. **Journal of Business Research**, v. 103, p. 432-447, 2019.

MOLITOR, Thamiris Evaristo. Terceirização: O fenômeno da subcontratação através da crítica marxista da forma jurídica. **Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, v. 8, n. 3, p. 283-304, 2021.

PAWAR, Kulwant; HUQ, Fahian; KHRAISHI, Ahmad.; SHAH, Janat. Contextualisation of the complexity in the selection of developing country outsourcees by developed country outsourcers. **International Journal of Production Research**, v. 57, n. 13, p. 1-23, 2019.

SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel; DE SORDI, José Osvaldo. **Análise qualitativa por meio da lógica paraconsistente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas Likert**. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (ENEPC), 3., 2011, João Pessoa, PB. *Anais....* João Pessoa, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/27443315-Analise-qualitativa-por-meio-da-logica-paraconsistente-metodo-de-interpretacao-esintese-de-informacao-obtida-por-escalas-likert.html>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SILVEIRA, Adriano Dutra da. **Gestão de Riscos da Terceirização**: Atualizada de acordo com a nova legislação trabalhista. 3. ed. São Paulo: Badejo Editoria, 2021.