OS IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DAS EMPRESAS: UM ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS

Luan Caetano Pinto
Faculdade Canção Nova
lcaetanop99@gmail.com

Prof. Me. Lucio José Rangel
Faculdade Canção Nova
lucio.rangel@fcn.edu.br

Resumo

O presente trabalho analisa os impactos da terceirização na eficiência operacional das empresas, por meio de um estudo múltiplo de casos realizado em duas organizações com naturezas distintas: uma fundação sem fins lucrativos e uma empresa privada do setor de energia. O objetivo principal é compreender de que forma a terceirização influencia a eficiência operacional das empresas. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com base em entrevistas estruturadas aplicadas via google forms, a gestores das empresas de diferentes contextos. Os resultados demonstram que a terceirização, quando planejada e monitorada de forma estratégica, contribui para a redução de custos, aumento da produtividade, padronização de processos e fortalecimento do foco organizacional nas atividades essenciais. Contudo, também foram identificados desafios, como a necessidade de maior controle sobre informações e integração cultural entre equipes. Conclui-se que a terceirização representa uma importante ferramenta de gestão para promover eficiência e competitividade, desde que acompanhada de avaliações de desempenho e com um alinhamento estratégico entre contratante e contratado.

Palavras-Chave: Eficiência Operacional; Impactos; Terceirização.

Abstract

This study analyzes the impacts of outsourcing on companies' operational efficiency through a multiple case study conducted in two organizations with distinct characteristics: a non-profit foundation and a private energy company. The main objective is to understand how outsourcing influences companies' operational efficiency. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on structured interviews applied via Google Forms to managers from different business contexts. The results show that outsourcing, when strategically planned and monitored, contributes to cost reduction, increased productivity, process

standardization, and strengthening of organizational focus on core activities. However, challenges were also identified, such as the need for greater control over information and cultural integration among teams. It is concluded that outsourcing represents an important management tool to promote efficiency and competitiveness, provided that it is accompanied by performance evaluations and strategic alignment between the contracting and contracted parties.

Keywords: Impacts; Outsourcing; Operational Efficiency.

1. Introdução

A crescente complexidade do ambiente corporativo, marcada por mudanças tecnológicas aceleradas, globalização dos mercados e pressões por eficiência tem exigido das organizações novas formas de estruturar e gerir seus processos internos. Nesse cenário, a administração contemporânea se vê diante de desafios que transcendem a simples otimização de custos e impõem a necessidade de modelos organizacionais mais flexíveis, adaptáveis e estratégicos. É nesse contexto que a terceirização emerge como uma alternativa relevante, não apenas como mecanismo de alívio financeiro, mas como uma ferramenta de reconfiguração estrutural das empresas.

De acordo com Chiavenato (2014), as organizações contemporâneas enfrentam um ambiente em constante transformação, impulsionado pelos avanços tecnológicos, pela globalização e pela necessidade de adaptação contínua, o que exige estruturas mais flexíveis e gestão voltada à inovação e à eficiência.

A escolha por investigar a terceirização como tema central deste trabalho parte da constatação de que, embora amplamente adotada, essa prática ainda carece de abordagens que compreendam suas múltiplas dimensões, especialmente no que diz respeito aos impactos sobre a eficiência operacional, à relação com o core business e à sustentabilidade organizacional. O interesse pelo tema surgiu devido à experiência profissional vivenciada, em que a atuação era direcionada a fiscalizar contratos terceirizados, além de observar as mudanças legais e institucionais no Brasil, notadamente com a Reforma Trabalhista de 2017, que ampliou o escopo legal da terceirização e transformou profundamente a lógica das contratações empresariais, o que despertou maior interesse no tema. Com isso, tornou-se evidente a necessidade de compreender melhor os efeitos dessa flexibilização sobre a gestão das empresas e os seus resultados.

Além da relevância prática, o tema também se justifica pela sua atualidade e pela escassez de estudos que analisem a terceirização sob uma perspectiva integrada, considerando aspectos econômicos, jurídicos, organizacionais e culturais. Embora existam pesquisas anteriores que tratam da terceirização, muitas ainda se restringem a abordagens fragmentadas, sem explorar as diferentes formas de implementação, os setores envolvidos ou os impactos no desempenho estratégico das organizações. Este trabalho propõe justamente preencher essa lacuna, ao analisar a terceirização a partir de um olhar crítico e contextualizado, oferecendo uma leitura aprofundada sobre suas vantagens, riscos e transformações ao longo do tempo.

A terceirização, enquanto prática consolidada no ambiente empresarial, apresenta diferentes consequências para a eficiência operacional, variando conforme a forma como é implementada e gerida em cada organização. Embora possa representar uma alternativa para reduzir custos e aumentar a flexibilidade, também levanta questões sobre a manutenção da qualidade dos serviços, a integração cultural e a dependência de prestadores externos. Diante disso, surge a problematização que este trabalho visa responder: Quais impactos a terceirização gera sobre a eficiência operacional das empresas, a partir da análise de múltiplos estudos de caso?

Essa problematização orienta toda a investigação e busca compreender como a terceirização influencia a estrutura, os processos e os resultados organizacionais em diferentes contextos.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os impactos da terceirização sobre a eficiência operacional das empresas, considerando a realidade observada em diferentes empresas por meio de um estudo múltiplo de casos. Desta forma, almeja-se compreender, de modo indireto, os principais efeitos da terceirização sobre a eficiência e a produtividade, examinar como essa prática influencia a dinâmica organizacional e as relações de trabalho, além de identificar desafios e benefícios recorrentes evidenciados nos estudos de caso analisados.

2. Referencial Teórico

A origem da terceirização no cenário internacional, segundo Costa (2008), é

resultado das profundas mudanças produtivas e econômicas que se intensificaram no mundo industrializado a partir do pós-Segunda Guerra Mundial. Já Coutinho (2012) observa que, nesse contexto, as empresas passaram a buscar maior flexibilidade operacional e redução de custos fixos, adotando estratégias de descentralização que culminaram na consolidação da prática de terceirização.

De acordo com Lacity e Hirschheim (1993), foi nas décadas de 1950 e 1960 que grandes empresas norte-americanas e europeias passaram a descentralizar atividades consideradas secundárias, visando maior eficiência produtiva e capacidade de resposta às mudanças do mercado. Segundo eles, a terceirização começou a se consolidar como modelo de gestão a partir do momento em que as organizações perceberam que poderiam reduzir custos, melhorar a qualidade de serviços secundários e concentrar-se em suas competências centrais. Esse movimento foi especialmente fortalecido pela revolução da tecnologia da informação, que, nas décadas seguintes, expandiu as possibilidades de externalização para setores como logística, recursos humanos e suporte técnico.

O movimento de externalização de funções intensificou-se nas décadas seguintes, impulsionado pelo aumento da complexidade dos processos empresariais e pela globalização das cadeias de valor.

Conforme destacam Lacity e Willcocks (2006), a especialização de fornecedores e o desenvolvimento de tecnologias de informação favoreceram o crescimento de contratos terceirizados em setores como tecnologia, manufatura e serviços administrativos, consolidando uma lógica de gestão voltada à redução de custos e à concentração em competências centrais.

Segundo Coutinho (2012), a consolidação da terceirização como prática organizacional pode ser compreendida no contexto da reestruturação produtiva ocorrida a partir da década de 1970, marcada pelo declínio do modelo fordista de produção e pela ascensão de formas mais flexíveis de gestão. Coutinho (2012) ainda destaca que esse período foi caracterizado por transformações estruturais no capitalismo, que impulsionaram as empresas a buscar alternativas para reduzir custos e aumentar a competitividade, sendo a terceirização uma das principais estratégias adotadas nesse cenário.

Antunes (2000) complementa ao dizer que esse período marca o início da reestruturação produtiva nas grandes corporações, com ênfase na flexibilização das

relações de trabalho, no enxugamento das estruturas organizacionais e na externalização de atividades consideradas não essenciais. No Brasil, esse movimento passou a ganhar força nas décadas seguintes, mas já refletia a tendência de racionalização organizacional observada nos países centrais. Costa (2008) destaca que foi nesse momento que a terceirização começou a ser adotada de forma estratégica, sobretudo por empresas industriais e de serviços que buscavam maior agilidade, especialização e eficiência em seus processos operacionais.

De acordo com Tigre (2006), a globalização produtiva e o avanço das tecnologias da informação transformaram profundamente os modelos organizacionais a partir da década de 1990, incentivando a disseminação dos sistemas integrados de gestão (ERPs) e a popularização da internet como ferramentas de suporte à modernização empresarial. Esse contexto favoreceu a consolidação dos contratos de Business Process Outsourcing (BPO), principalmente em setores como tecnologia da informação (TI). Lacity e Willcocks (2006) observam que esse período marcou o amadurecimento da terceirização em setores de suporte técnico, help desk, processamento de folha e infraestrutura de TI, com contratos cada vez mais sofisticados.

Seguindo o pensamento, Tigre (2006) diz que a digitalização e a integração das redes de informação permitiram que empresas transferissem serviços de tecnologia da informação e atendimento ao cliente para países com mão de obra qualificada e custos operacionais reduzidos, como os da América Latina e da Ásia. Essa nova configuração produtiva refletiu a busca por competitividade e especialização, estimulando uma reorganização global das cadeias de serviços. No mesmo sentido, Coutinho (2012) destaca que a reestruturação produtiva baseada em redes e tecnologias emergentes intensificou a prática da terceirização como instrumento de eficiência e flexibilidade.

Já na década de 2010, conforme descrevem Bryce e Useem (2018), a terceirização evoluiu novamente, agora sob o modelo de parcerias estratégicas baseadas em desempenho, com foco na co-criação de valor, inovação compartilhada e alinhamento entre objetivos de negócio e capacidade técnica dos fornecedores.

Sob uma perspectiva teórica, a ideia de que as empresas devem concentrar

seus esforços naquilo que representam suas principais competências e transferir as demais atividades a terceiros mais especializados, também é discutida por autores brasileiros. Segundo Costa (2008), a terceirização deve ser compreendida como um instrumento estratégico que permite à organização focar em sua atividade principal, delegando funções secundárias a prestadores de serviços mais capacitados. No mesmo sentido, Giosa (1997) defende que a prática da terceirização está diretamente ligada à racionalização da estrutura organizacional, contribuindo para a otimização dos recursos e para o fortalecimento do núcleo competitivo.

Essa visão foi ampliada por Quinn e Hilmer (1994) que, em seu artigo seminal, argumentam que as organizações devem manter internamente apenas as atividades que representam vantagens competitivas sustentáveis, enquanto tudo aquilo que não compõe o núcleo estratégico pode e deve ser terceirizado para parceiros mais eficientes.

Conforme analisa Fischer (2002), a partir da década de 1980, diante do cenário de crise econômica, estagnação industrial e necessidade de modernização produtiva, empresas brasileiras passaram a adotar estratégias de flexibilização e redução de custos, o que impulsionou a difusão da terceirização como prática organizacional, especialmente por meio da externalização de atividades consideradas não essenciais.

Segundo Boog (1999), essa fase coincidiu com os primeiros reflexos da globalização no ambiente corporativo brasileiro, que passou a demandar estruturas mais enxutas e adaptáveis. Esse cenário estimulou o uso da terceirização, especialmente em setores como limpeza, vigilância, transporte e atividades administrativas, que eram considerados de apoio e mais facilmente externalizáveis.

Com o passar dos anos, a prática se expandiu para funções cada vez mais complexas, acompanhando o processo de modernização das empresas brasileiras. Costa (2008) observa que, ao longo da década de 1990, a terceirização se consolidou como parte das estratégias de gestão, sendo fortemente influenciada pelos modelos gerenciais adotados por empresas multinacionais. Esse período também foi marcado pela difusão de novas tecnologias, pela disseminação dos sistemas de informação e pela introdução de ferramentas de qualidade e produtividade, como o just-in-time e a gestão por processos.

Complementando seu pensamento, conforme abordado por Costa (2008), no

início dos anos 2000, a terceirização passou a se expandir para áreas estratégicas como TI, logística e marketing, refletindo a busca por maior eficiência e especialização organizacional. Segundo Giosa (1997), essa expansão abrangeu áreas como tecnologia da informação, logística, marketing e atendimento ao cliente, refletindo a busca por especialização, eficiência e flexibilidade operacional. No entanto, essa ampliação gerou debates jurídicos e administrativos, especialmente no que diz respeito à terceirização das atividades-fim, que até a aprovação da Reforma Trabalhista era objeto de insegurança jurídica e interpretações divergentes. Para Fischer (2002), essa evolução exige atenção redobrada por parte dos gestores, já que a terceirização, quando aplicada sem planejamento, pode gerar perda de controle sobre processos-chave, impacto na cultura organizacional e comprometimento da qualidade dos serviços.

Conforme destaca Carvalho (2017), o marco jurídico mais relevante para a regulamentação da terceirização no Brasil ocorreu por meio da Lei nº 13.467/2017, conhecida como Reforma Trabalhista, que promoveu alterações significativas na Consolidação das Leis do Trabalho, atualizando dispositivos referentes à terceirização, jornada e relações contratuais. O texto legal passou a permitir a ampliação da terceirização para todas as atividades empresariais, inclusive as atividades-fim, reforçando a flexibilização das formas de contratação no mercado de trabalho brasileiro (BRASIL, 2017).

Ainda segundo Carvalho (2017), essa mudança representou uma inflexão histórica nas relações de trabalho no país, ao flexibilizar as formas de contratação e impor novos desafios à governança empresarial e à proteção dos direitos dos trabalhadores.

Considerando o conceito do termo, de acordo com Giosa (1997), a terceirização é uma ferramenta estratégica que permite às empresas transferir atividades específicas a prestadores de serviços mais especializados, possibilitando maior foco nas competências centrais e maior eficiência operacional. Complementarmente, Boog (1999) entende a terceirização como um recurso gerencial que contribui para a racionalização dos processos internos, proporcionando melhor aproveitamento dos recursos e otimização do desempenho organizacional.

Dando continuidade a essa abordagem, Martins (2015) define a terceirização

como uma ferramenta de gestão voltada à eficiência que, se utilizada com critério, contribui para a otimização de recursos, a profissionalização dos serviços de apoio e o aumento da competitividade. Ele enfatiza que a decisão de terceirizar deve ser precedida por análise de viabilidade e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Complementando a compreensão da terceirização como instrumento estratégico de gestão, é necessário considerar que essa prática não apresenta uma forma única de aplicação, podendo assumir diferentes modalidades conforme o contexto em que é adotada. Ainda segundo Martins (2015), a terceirização deve ser analisada de acordo com a natureza da atividade, o tipo de contrato estabelecido e o grau de responsabilidade entre as partes, o que impacta diretamente na forma como os processos são conduzidos e monitorados.

Já Oliveira (2011) observa que a complexidade da terceirização aumenta à medida que se expande para áreas mais técnicas ou estratégicas, exigindo maior alinhamento com os objetivos organizacionais e integração com os sistemas internos da empresa. Por isso, compreender suas classificações é fundamental para que gestores tomem decisões coerentes com a realidade da organização, minimizando riscos e maximizando os benefícios esperados.

A terceirização, enquanto estratégia de gestão, pode ser compreendida sob diferentes enfoques teóricos e práticos, variando conforme o nível de complexidade da atividade transferida, o setor econômico envolvido e o grau de dependência entre as partes contratantes. Para Giosa (1997), a terceirização assume diferentes formatos e objetivos, podendo representar um instrumento de modernização administrativa e de reorganização produtiva, desde que seja planejada de forma estratégica e integrada às metas da organização.

Giosa (1997) acrescenta que a categorização da terceirização é fundamental para compreender seus desdobramentos na estrutura organizacional, pois cada modalidade traz consigo um conjunto específico de riscos e benefícios. Assim, classificar as formas de terceirização permite uma análise mais criteriosa e estratégica de sua aplicação, orientando decisões que busquem equilíbrio entre eficiência operacional e controle gerencial.

Segundo Nascimento (2013), uma das formas mais recorrentes de classificar a terceirização é pela diferenciação entre atividade-meio e atividade-fim, categorias

amplamente discutidas nos campos do direito do trabalho e da administração. Para o autor, as atividades-meio são aquelas que não estão diretamente relacionadas ao objetivo final da organização, mas são indispensáveis ao seu funcionamento, como serviços de apoio, limpeza, segurança e recepção. Por outro lado, as atividades-fim correspondem ao núcleo da atuação da empresa, relacionadas diretamente à sua finalidade econômica ou social. Oliveira (2011) complementa que essa distinção foi, por muito tempo, utilizada como critério jurídico para limitar a terceirização no Brasil, até ser superada pela Reforma Trabalhista, que passou a permitir a terceirização irrestrita, inclusive nas atividades-fim.

De acordo com Leite (2019), a distinção entre atividade-meio e atividade-fim teve grande importância no ordenamento jurídico brasileiro por muitos anos, servindo de parâmetro para a jurisprudência trabalhista ao limitar a terceirização às funções consideradas secundárias. Essa restrição visava proteger o vínculo empregatício direto e preservar os postos de trabalho ligados à atividade principal das empresas. Contudo, com a promulgação da Lei nº 13.467/2017, a Reforma Trabalhista, as regras foram flexibilizadas, permitindo-se a terceirização de quaisquer atividades, inclusive aquelas diretamente relacionadas ao objeto social da organização. Essa mudança representou uma inflexão importante no panorama normativo, alterando práticas contratuais e exigindo maior atenção por parte das organizações quanto à gestão de seus parceiros terceirizados.

Segundo Nascimento (2013, p. 578), a diferenciação entre essas categorias possui implicações profundas na gestão e na responsabilidade das empresas:

> A atividade-fim é aquela que se encontra no núcleo da estrutura funcional da empresa, compondo diretamente o objeto social desta. Já a atividade-meio é a que auxilia, suporta ou complementa o desempenho da atividade-fim, não fazendo parte, contudo, da essência da finalidade institucional. Essa distinção, embora jurídica, assume relevância também gerencial, pois impacta diretamente na estruturação da terceirização e nos riscos decorrentes da delegação de funções.

Oliveira (2011) também contribui ao afirmar que a terceirização de atividades-meio tem sido historicamente mais aceita pela doutrina e jurisprudência brasileiras, enquanto a terceirização da atividade-fim gerava controvérsias quanto à precarização do trabalho e à responsabilidade subsidiária. Com a nova legislação, no entanto, ambas as modalidades passaram a ser legalmente possíveis, exigindo maior critério por parte das empresas ao decidir o que deve ou não ser terceirizado.

Essa classificação, ainda que hoje não limite juridicamente a prática,

permanece relevante do ponto de vista estratégico e ético, pois orienta decisões com base no grau de essencialidade das atividades e na capacidade de manter o controle e a qualidade dos serviços prestados.

Outra forma recorrente de classificar a terceirização refere-se ao nível de especialização e à complexidade das atividades transferidas, o que permite dividi-la em categorias como operacional, técnica e estratégica. Segundo Martins (2015), a terceirização operacional envolve tarefas rotineiras e de apoio, com baixa exigência técnica, enquanto a técnica exige conhecimento especializado, e a estratégica se relaciona diretamente com os objetivos organizacionais, embora não componha a atividade-fim da empresa. Rodrigues (2017) complementa que essa classificação auxilia na avaliação do grau de criticidade de cada função e na tomada de decisão quanto à sua delegação, considerando aspectos como custo, risco e necessidade de controle. A compreensão dessas categorias contribui para uma gestão mais eficiente e alinhada com a realidade e as metas da organização.

Segundo Martins (2015), a terceirização pode ser classificada de acordo com o grau de complexidade e especialização das atividades em três categorias: operacional, técnica e estratégica. A terceirização operacional refere-se à contratação de serviços padronizados, com baixo grau de especificidade e que não exigem formação técnica avançada, como os serviços de limpeza, portaria, vigilância, jardinagem ou transporte interno. Essas atividades são, em geral, facilmente mensuráveis e pouco ligadas à estratégia organizacional.

No caso da terceirização técnica, Rodrigues (2017) destaca que ela envolve funções que exigem capacitação técnica específica, como manutenção de sistemas industriais, assistência em tecnologia da informação ou serviços de calibração e controle de qualidade. Esse tipo de terceirização demanda maior critério na seleção do fornecedor, dado o impacto que essas atividades exercem sobre a regularidade e a confiabilidade dos processos internos.

Já a terceirização estratégica é caracterizada por Giosa (1997) como aquela que incide sobre atividades que, embora não façam parte da atividade-fim da empresa, influenciam diretamente nos resultados e exigem alinhamento com os objetivos de longo prazo da organização. Exemplos comuns incluem áreas como marketing digital, gestão de projetos, design de produtos e consultorias especializadas. Esse tipo de relação demanda alto grau de confiança, mecanismos

de controle mais sofisticados e forte integração entre as partes envolvidas.

Segundo Fischer (2002), essa diferenciação permite um entendimento mais preciso sobre os riscos e benefícios envolvidos na terceirização, uma vez que as atividades técnicas e estratégicas exigem maior cuidado na seleção do fornecedor, bem como sistemas de monitoramento mais robustos. A autora ressalta que terceirizar funções estratégicas pode trazer ganhos significativos de inovação e agilidade, desde que exista alinhamento entre contratante e contratado.

Nascimento (2013) também aborda essa classificação e destaca que, à medida que a terceirização avança sobre atividades mais complexas, torna-se essencial adotar mecanismos formais de governança e avaliação de desempenho, para garantir que os objetivos estratégicos não sejam comprometidos pela perda de controle ou por falhas de comunicação.

Essa tipologia, portanto, não apenas orienta as decisões de terceirização, mas também serve como base para definir níveis de risco, contratos, indicadores de performance e integração com a cultura organizacional.

Outra forma importante de classificar a terceirização diz respeito ao tipo de contrato firmado entre a contratante e a empresa prestadora de serviços, o que define aspectos como forma de execução, duração, grau de autonomia e responsabilidades legais. De acordo com Rodrigues (2017), os contratos de terceirização podem ser classificados em três categorias principais: contratos contínuos, contratos por tarefa específica e contratos por projeto. Essa tipologia contratual é particularmente relevante na área jurídica, pois interfere diretamente na forma de fiscalização do serviço, na alocação de riscos e na eventual responsabilização solidária ou subsidiária em caso de descumprimentos legais.

A classificação da terceirização com base no tipo de contrato estabelecido entre as partes permite compreender as diferentes formas de organização jurídica e operacional da prestação de serviços. Para Rodrigues (2017), essa categorização é essencial para estabelecer os parâmetros da relação contratual, principalmente no que se refere ao tempo de duração, ao escopo da atividade e ao grau de controle exigido pela empresa contratante.

Conforme destaca Martins (2015), o contrato contínuo é caracterizado pela prestação de serviços permanentes e de natureza repetitiva, como ocorre nos casos de segurança patrimonial, portaria, limpeza ou recepção. Esse tipo de contrato tende

a ser de longa duração e demanda cláusulas que prevejam mecanismos de fiscalização, metas de desempenho e controles periódicos, visando garantir a regularidade e a qualidade da execução contratual.

Já o contrato por tarefa específica, como dito por Rodrigues (2017), é voltado à realização de uma atividade pontual, com início, meio e fim claramente definidos. Ele ainda destaca que esse modelo é comum em atividades como reformas estruturais, montagem de equipamentos ou digitalização de documentos, exigindo detalhamento técnico no escopo para evitar interpretações ambíguas quanto às obrigações das partes.

Por fim, o contrato por projeto, como destaca Giosa (1997), aplica-se a iniciativas de maior complexidade e escopo ampliado, frequentemente ligadas à introdução de inovações ou reestruturações organizacionais. Ele ainda afirma que esse tipo de terceirização exige planejamento detalhado, articulação com múltiplas áreas da empresa e acompanhamento estratégico, sendo comum em processos como desenvolvimento de sistemas, implantação de novas metodologias ou serviços de consultoria.

Martins (2015) reforça que compreender as diferentes formas contratuais é essencial para uma gestão eficiente da terceirização, já que a escolha inadequada do modelo pode gerar conflitos administrativos e trabalhistas. Ele destaca que contratos contínuos são comuns em atividades de suporte com caráter permanente, enquanto contratos por tarefa e por projeto são utilizados em demandas pontuais e complexas, exigindo cláusulas específicas de escopo, prazo e critérios de desempenho. Dessa forma, a categorização contratual não apenas formaliza a relação jurídica, mas também serve como base para definir os mecanismos de controle e alinhamento entre as partes.

Portanto, compreender os diferentes modelos contratuais de terceirização é essencial para o sucesso da prática e para garantir que os objetivos da empresa sejam atendidos com segurança jurídica e operacional.

De acordo com Tigre (2006), o avanço das tecnologias de informação e comunicação, aliado à globalização econômica, permitiu que as empresas passassem a transferir serviços como desenvolvimento de software, suporte técnico e atendimento ao cliente para países com menores custos e mão de obra qualificada, especialmente na América Latina e na Ásia. Esse processo ampliou a

relevância das estratégias de internacionalização da produção e dos serviços, exigindo das organizações maior capacidade de gestão, integração e governança sobre as atividades desempenhadas fora de seus territórios nacionais.

De acordo com Oshri, Kotlarsky e Willcocks (2015), a terceirização onshore refere-se à delegação de serviços a um fornecedor localizado dentro do mesmo país da empresa contratante, sendo geralmente escolhida para reduzir barreiras de comunicação e riscos legais, ao mesmo tempo em que mantém maior controle sobre as operações. Já conforme Dibbern et al. (2004), a terceirização nearshore envolve a transferência de serviços para países vizinhos ou com proximidade cultural e de fuso horário, o que facilita a colaboração entre as partes e reduz os custos de coordenação.

Já sobre a Terceirização Offshore Lacity e Willcocks (2006, p. 39) dizem que:

> A terceirização offshore emergiu como tendência dominante na virada do milênio, especialmente em serviços de tecnologia e suporte técnico, impulsionada por fatores como a desregulamentação dos mercados, avanços na comunicação digital e políticas de incentivo fiscal nos países receptores. Esse modelo, embora ofereça vantagens econômicas substanciais, exige maturidade organizacional e robustez nos mecanismos de governança para lidar com riscos como fuso horário, diferenças culturais e controle da qualidade.

No contexto da globalização produtiva, Tigre (2006) observa que o avanço das tecnologias de informação e a crescente competitividade internacional levaram as empresas a buscar soluções mais eficientes por meio da terceirização internacional, especialmente na área de tecnologia da informação. Nesse cenário, o modelo de offshore outsourcing ganhou destaque como estratégia para reduzir custos e acessar mão de obra especializada, com destinos recorrentes na América Latina e na Ásia. A escolha por esse tipo de terceirização, segundo Tigre (2006), deve considerar aspectos como a infraestrutura tecnológica, a capacitação dos fornecedores e a capacidade de integração organizacional.

Segundo Martins (2015), a terceirização pode ser analisada a partir da área funcional em que é aplicada, o que permite compreender sua penetração em setores estratégicos da organização. Martins (2015) ainda destaca que essa abordagem facilita a análise da terceirização em unidades como tecnologia da informação (TI), marketing, recursos humanos (RH) e atendimento ao cliente, mostrando que a prática não se limita mais a funções de apoio, mas envolve atividades com alto impacto nos resultados empresariais.

De acordo com Boog (1999), o setor de tecnologia da informação foi um dos primeiros a internalizar a terceirização como estratégia de eficiência, principalmente em razão do elevado custo de manter estruturas próprias e atualizadas, para ele, a contratação de serviços externos para suporte técnico, desenvolvimento de sistemas e infraestrutura de redes tornou-se uma alternativa viável para garantir produtividade e acesso contínuo à inovação.

Segundo Costa (2008), a terceirização também se consolidou na área de recursos humanos, com destaque para a externalização de processos como recrutamento, seleção, treinamento e gestão de folha de pagamento. O autor ressalta que essa prática visa otimizar recursos internos e garantir o cumprimento das exigências legais, além de permitir que o setor de RH se concentre em atividades mais estratégicas, como gestão de desempenho e desenvolvimento de lideranças.

No campo do marketing, Martins (2015) aponta que a terceirização tem sido impulsionada pela velocidade das mudanças no ambiente digital e pela necessidade de especialização técnica. A contratação de agências para gerir redes sociais, criar campanhas publicitárias e realizar análises de mercado tem se tornado comum, especialmente entre empresas que não conseguem manter internamente equipes com o mesmo nível de atualização e competência técnica.

Por fim, Costa (2008) observa que o atendimento ao cliente é uma das áreas em que a terceirização é amplamente aplicada, sobretudo por meio de call centers e plataformas automatizadas, o autor enfatiza que, embora essa prática ofereça ganhos em escalabilidade e operação multicanal, requer sistemas de controle rigorosos para assegurar a qualidade no atendimento e a fidelização do cliente.

Segundo Giosa (1997), a escolha pela terceirização com base na área funcional deve estar alinhada à estratégia organizacional, à qualificação dos fornecedores disponíveis no mercado e ao grau de controle que a empresa deseja manter sobre o processo. Seguindo seu pensamento, Giosa (1997) ressalta que esse critério de classificação permite uma avaliação mais precisa dos riscos e benefícios associados à prática, pois cada setor terceirizado pode impactar de forma distinta a eficiência, a cultura interna e os resultados organizacionais.

De acordo com Rodrigues (2017), a terceirização também pode ser classificada segundo o modelo de relacionamento estabelecido entre contratante e

contratado, o que define o nível de envolvimento, confiança e interdependência entre as partes. Rodrigues (2017) distingue dois tipos principais: a terceirização transacional, baseada em contratos padronizados, de curto prazo e foco operacional, e a terceirização estratégica, que pressupõe parceria de longo prazo, integração dos processos e contribuição direta do fornecedor para os objetivos da empresa.

Segundo Rodrigues (2017), a terceirização transacional é caracterizada por vínculos contratuais padronizados, geralmente de curto prazo, com foco na execução de tarefas específicas e de baixo valor agregado, segundo o autor esse modelo tem como principal objetivo a redução de custos e a eficiência operacional, sendo indicado para atividades altamente mensuráveis e substituíveis, que não interferem diretamente na estratégia central da organização. Essa perspectiva é compartilhada por Quinn e Hilmer (1994), que defendem que esse tipo de terceirização deve ser utilizado apenas em processos que não comprometam a vantagem competitiva da empresa, nem representem riscos estratégicos relevantes.

Bryce e Useem (2018) explicam que a terceirização estratégica baseia-se em parcerias de longo prazo, sustentadas por relações de confiança, transparência e objetivos compartilhados entre as partes. Segundo os autores, essa forma de gestão representa uma mudança significativa na mentalidade das organizações, que deixam de tratar a terceirização apenas como uma ferramenta operacional e passam a utilizá-la como um meio de inovação conjunta e crescimento mútuo. Além disso, os autores destacam que esse tipo de relacionamento exige integração constante, mecanismos de governança mais robustos e métricas focadas em resultados, em que contratante e contratado atuam de maneira colaborativa, superando a lógica tradicional de simples prestação de serviços.

Segundo Fischer (2002), observa-se uma transformação significativa na forma como as empresas concebem a terceirização, que deixou de ser entendida apenas como uma relação contratual de curto prazo para se tornar uma parceria estratégica e colaborativa. Essa evolução implica não apenas a delegação de tarefas, mas o envolvimento mútuo em objetivos comuns, integração operacional e compartilhamento de responsabilidades. Para a autora, essa mudança é resposta à crescente complexidade dos processos empresariais e à necessidade de maior agilidade organizacional em um ambiente de constante transformação.

De acordo com Coutinho (2012), ao longo das últimas décadas, a terceirização passou a ser incorporada às decisões estratégicas das empresas brasileiras, deixando de ser uma simples alternativa para contenção de despesas. A prática tem sido adotada em áreas cada vez mais críticas, exigindo maior qualificação dos fornecedores e mecanismos mais sofisticados de controle e avaliação. O autor destaca que a terceirização, quando bem planejada e alinhada aos objetivos corporativos, pode se tornar uma ferramenta poderosa de adaptação e inovação, especialmente em cenários de alta competitividade e mudança constante.

Coutinho (2012) reforça que, a mudança de paradigma associada à terceirização está diretamente vinculada à busca constante por eficiência operacional. Essa eficiência envolve a utilização racional dos recursos empresariais, a simplificação das estruturas organizacionais e a maximização dos resultados com qualidade e agilidade. Em um cenário marcado pela alta competitividade e pela necessidade permanente de inovação, a terceirização é vista como uma alternativa estratégica para que as empresas deleguem atividades de suporte a parceiros especializados, concentrando seus esforços naquilo que representa o seu verdadeiro diferencial competitivo.

Seguindo seu pensamento, Coutinho (2012) reforça que a terceirização deve ser entendida como parte integrante de um processo mais amplo de reestruturação produtiva, em que as organizações adotam novos modelos de trabalho para elevar a produtividade, reduzir custos fixos e alcançar maior especialização. O autor ressalta ainda que, para ser eficaz, essa prática deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e sustentada por sistemas eficientes de controle e avaliação de desempenho, evitando riscos como perda de qualidade, dependência excessiva de fornecedores ou desalinhamento com a cultura organizacional.

Portanto, com base na definição da pesquisa bibliográfica, nos fundamentos metodológicos e na delimitação do recorte temporal e temático, este estudo busca aprofundar a compreensão dos impactos da terceirização na eficiência organizacional. Ao reunir contribuições teóricas e análises documentais, pretende-se oferecer uma abordagem crítica e sistematizada que permita identificar práticas estratégicas, desafios operacionais e caminhos para a utilização mais eficaz da terceirização no ambiente empresarial contemporâneo.

3. Metodologia

O presente trabalho adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, estruturada a partir da estratégia de estudo de casos múltiplos, complementada por pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis. Esse tipo de abordagem é pertinente ao estudo, pois permite compreender os impactos da terceirização na eficiência operacional em diferentes contextos empresariais.

No que se refere à estratégia metodológica, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, considerado por Yin (2015) como um método adequado para investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. O estudo de casos múltiplos possibilita maior robustez analítica, já que a comparação entre diferentes situações amplia a validade externa dos resultados e permite identificar padrões comuns ou divergentes.

De forma complementar, Stake (1995) ressalta que o estudo de casos qualitativos busca compreender a particularidade e a complexidade de um objeto singular, valorizando a interpretação do pesquisador diante das evidências coletadas. Essa perspectiva justifica a escolha da metodologia, visto que o trabalho pretende analisar diferentes empresas e extrair dos casos investigados implicações relevantes acerca da terceirização.

Embora o foco esteja no estudo de casos, a pesquisa bibliográfica permanece como suporte fundamental para a construção do referencial teórico. Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, sendo essencial para fundamentar teoricamente a análise e sustentar a discussão dos resultados.

Foram consultadas obras acadêmicas, artigos científicos, dissertações, legislações e publicações técnicas disponíveis em bibliotecas físicas e digitais. O recorte temporal adotado compreende publicações entre os anos de 2017 e 2025, com ênfase em materiais produzidos após a promulgação da Lei nº 13.467/2017, que alterou substancialmente o regime jurídico da terceirização no Brasil.

Assim, a investigação foi conduzida em duas etapas complementares. A primeira consistiu na revisão bibliográfica, que reuniu contribuições teóricas e empíricas sobre terceirização e eficiência operacional. A segunda etapa foi dedicada ao estudo de casos múltiplos, a partir da seleção de empresas que adotaram a terceirização em seus processos administrativos e produtivos. Os casos foram analisados de forma comparativa, buscando evidenciar impactos, desafios e benefícios da prática, bem como suas implicações na eficiência operacional.

A escolha das duas organizações analisadas justifica-se pela intenção de abranger realidades empresariais distintas e, assim, ampliar a compreensão sobre os efeitos da terceirização em contextos com naturezas e estruturas diferentes. A primeira empresa é uma entidade civil sem fins lucrativos localizada no Vale do Paraíba, filantrópica, de caráter confessional, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Possui como objetivos sociais, a promoção de atividades educacionais, a promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais.

A segunda organização é uma empresa privada de abrangência nacional que atua no setor de energia elétrica, caracterizada por processos amplos e complexos, com forte presença de serviços terceirizados em sua gestão de infraestrutura e manutenção. Essa diversidade de contextos permite observar como o modelo de terceirização se comporta em realidades distintas, possibilitando a identificação de práticas, desafios e resultados comuns ou contrastantes entre os casos.

Com base nessa metodologia, foi aplicado um questionário estruturado contendo questões abertas e fechadas, respondido por profissionais da área administrativa de duas empresas previamente selecionadas. A escolha dos participantes considerou critérios como experiência profissional, vínculo com atividades terceirizadas e conhecimento dos processos organizacionais. O objetivo foi identificar percepções sobre os impactos, riscos e benefícios da terceirização, especialmente no que diz respeito à eficiência operacional e à estratégia empresarial.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram analisados à luz do referencial teórico previamente apresentado, permitindo a triangulação entre teoria e prática e fortalecendo a validade dos resultados obtidos. Ainda, vale ressaltar que os participantes assinaram o termo de consentimento livre esclarecido na data de 01 de

outubro de 2025, cientes de que tal participação se trata de um ato voluntário e que não acarretou custos nem vantagens financeiras a eles, além de explicitar a maneira como os dados foram utilizados sem os identificar e sem identificar suas respectivas empresas.

4. Análise dos Dados

O roteiro da pesquisa foi desenvolvido de forma estruturada, por meio da aplicação de um questionário elaborado no Google Forms, aplicado a dois profissionais atuantes em contextos distintos: um coordenador (P1) da área de infraestrutura (facilities) de uma empresa privada do setor de energia e um diretor executivo (P2) de uma fundação sem fins lucrativos, em que ambas empresas adotaram a prática da terceirização. O questionário foi enviado e prontamente respondido dentro de dois dias, contendo quinze perguntas, sendo quatro abertas e onze fechadas (múltipla escolha), voltadas à identificação dos impactos da terceirização na eficiência operacional das empresas.

Os dados coletados foram analisados por meio do método qualitativo e com base no referencial teórico em estudo, buscando compreender de que forma a terceirização influencia o desempenho organizacional, a produtividade e a gestão dos processos, sob a percepção dos profissionais entrevistados.

Por razões éticas, a identidade dos participantes e das respectivas empresas foi preservada.

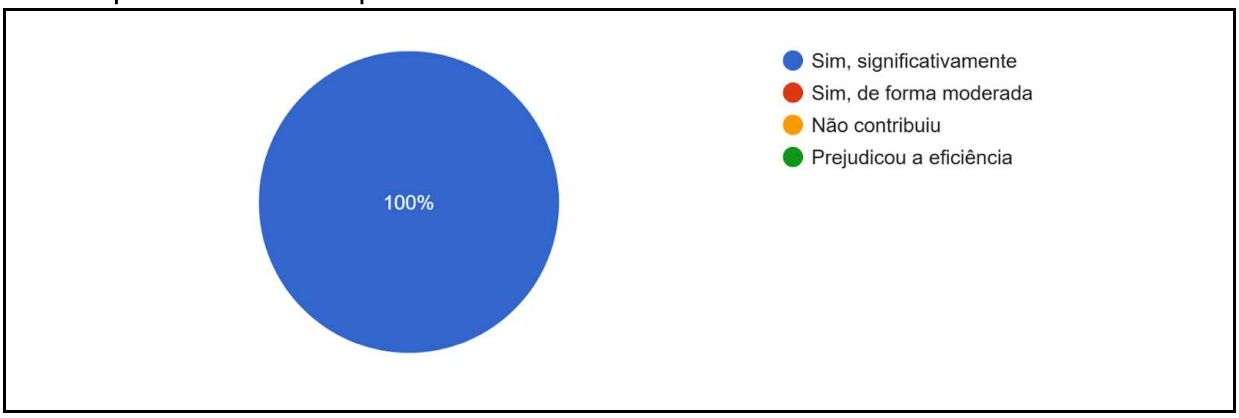
Quadro 1 - Quais áreas ou setores da empresa são terceirizados atualmente?

P1	Operação de Facilities como um todo (Limpeza, Manutenção Predial, Recepção, etc).
P2	Contabilidade e Logística.

Fonte: Dados da entrevista (2025)

Os entrevistados indicaram que suas organizações terceirizam principalmente as operações de facilities englobando limpeza, manutenção predial e recepção, além dos setores de contabilidade e logística. Esses dados evidenciam que as funções terceirizadas se concentram em atividades de apoio e suporte operacional, enquanto os processos estratégicos permanecem sob gestão direta.

Gráfico 1 - Na sua percepção, a terceirização contribuiu para a eficiência operacional da empresa?



Fonte: Dados da entrevista (2025)

Percebe-se que ambos os gestores reconhecem que a terceirização impactou de forma significativa a eficiência operacional, refletindo melhoria nos processos e maior foco nas atividades que suas respectivas empresas consideram essenciais. Essa percepção está em consonância com o entendimento de Giosa (1997), que considera a terceirização um importante instrumento de modernização administrativa, capaz de direcionar os esforços empresariais às suas competências principais e promover maior produtividade.

De forma complementar, Quinn e Hilmer (1994) ressaltam que a transferência planejada de atividades secundárias para terceiros contribui para o aumento da eficiência e da vantagem competitiva. Assim, constata-se que as práticas relatadas pelos participantes reforçam a ideia de que a terceirização, quando bem estruturada, favorece a racionalização dos recursos e o aprimoramento dos resultados operacionais.

Quadro 2 - Quais foram os principais benefícios observados com a terceirização?

P1	Economia, especialização dos serviços (qualificação), certificação, uniformização, etc.
P2	Concentração das operações e informações.

Fonte: Dados da entrevista (2025)

Observa-se que os principais benefícios percebidos pelos gestores concentram-se na redução de custos, na especialização técnica e na melhoria da

padronização dos serviços. Essa percepção confirma o que afirma Costa (2008), ao destacar que a terceirização, quando estrategicamente implementada, permite às organizações alcançar economia de escala e acesso a competências especializadas que elevam a qualidade operacional.

Além disso, a menção à concentração das operações e informações reflete o argumento de Martins (2015), para quem a terceirização favorece a racionalização da estrutura administrativa, otimizando a gestão de processos e promovendo maior integração entre áreas.

Dessa forma, verifica-se que os benefícios observados estão alinhados ao objetivo essencial da terceirização: aprimorar a eficiência por meio da especialização e da utilização inteligente dos recursos disponíveis.

Quadro 3 - Você identifica riscos associados à terceirização em sua empresa? Se sim, quais?

P1	Sim, vazamento de informações, mudança na cultura, controle de SSO (acidentes), etc.
P2	Não.

Fonte: Dados da entrevista (2025)

Verifica-se que um dos gestores reconhece riscos associados à terceirização, como o vazamento de informações, a mudança na cultura organizacional e o controle de segurança e saúde ocupacional, enquanto o outro não identifica impactos relevantes.

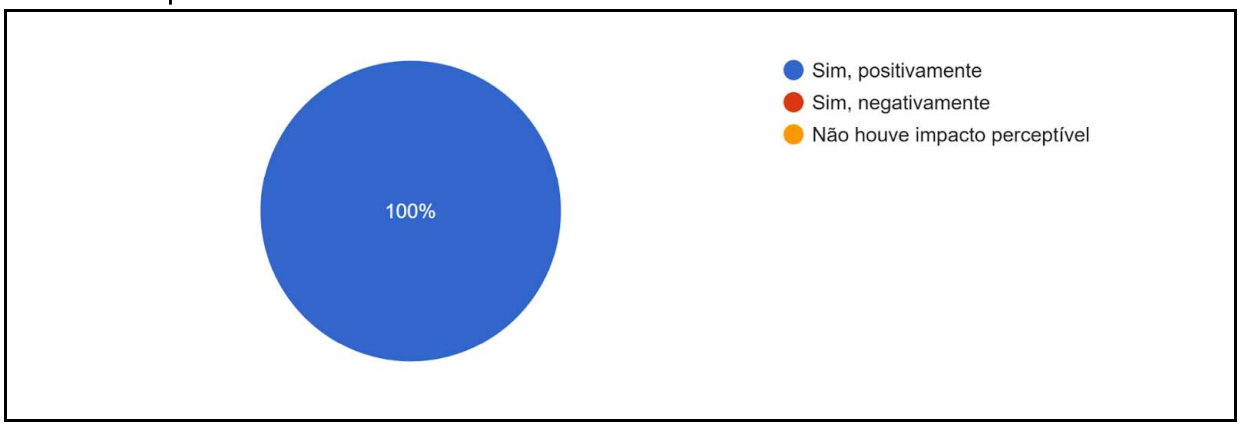
Essa percepção reflete um ponto amplamente discutido por Dibbern et al. (2004), ao afirmarem que a terceirização, apesar de trazer ganhos de eficiência, pode expor as organizações a riscos de dependência contratual, perda de controle sobre processos internos e vulnerabilidade de dados quando não há governança adequada.

A menção à mudança cultural e à gestão da segurança reforça a necessidade de supervisão contínua e integração entre equipes internas e terceirizadas, conforme observa Bryce e Useem (2018) ao discutirem que a efetividade do modelo depende do equilíbrio entre controle e autonomia dos prestadores.

Assim, nota-se que os riscos percebidos estão relacionados principalmente à fragilidade nos mecanismos de gestão e comunicação, exigindo políticas claras e

monitoramento constante para mitigar eventuais impactos na cultura e na segurança organizacional.

Gráfico 2 - A terceirização impactou de alguma forma a cultura organizacional da empresa?



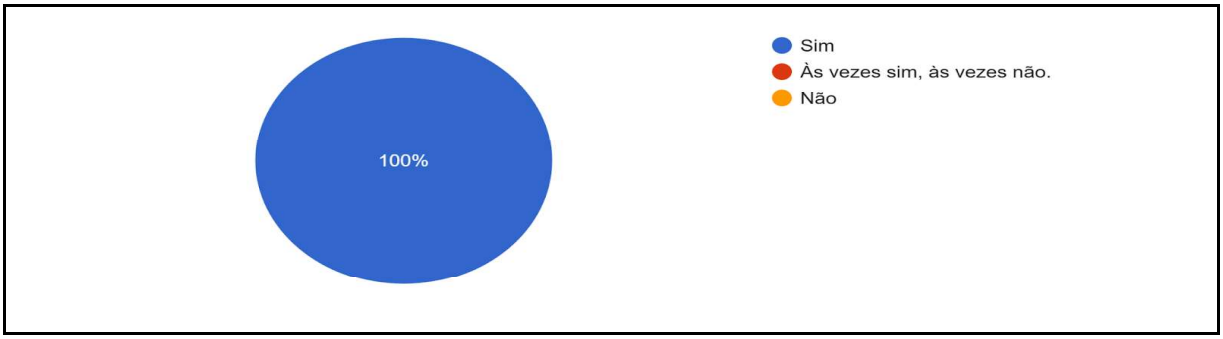
Fonte: Dados da entrevista (2025)

Observa-se que todos os gestores entrevistados identificam um impacto positivo da terceirização sobre a cultura organizacional, relacionando essa prática à melhoria da interação entre equipes e à adoção de novas dinâmicas de trabalho.

Sob essa ótica, a terceirização pode favorecer o desenvolvimento de novos padrões de comportamento, cooperação e compartilhamento de conhecimento, especialmente quando há integração efetiva entre funcionários próprios e terceirizados. Além disso, como destaca Coutinho (2012), a modernização dos processos organizacionais e a abertura a novas práticas de gestão tendem a fortalecer valores de eficiência e adaptabilidade.

Assim, constata-se que a influência da terceirização na cultura organizacional ocorre de maneira construtiva, estimulando aprendizado coletivo e fortalecimento das relações institucionais.

Gráfico 3 - A qualidade dos serviços prestados por terceiros é equivalente à dos serviços internos?



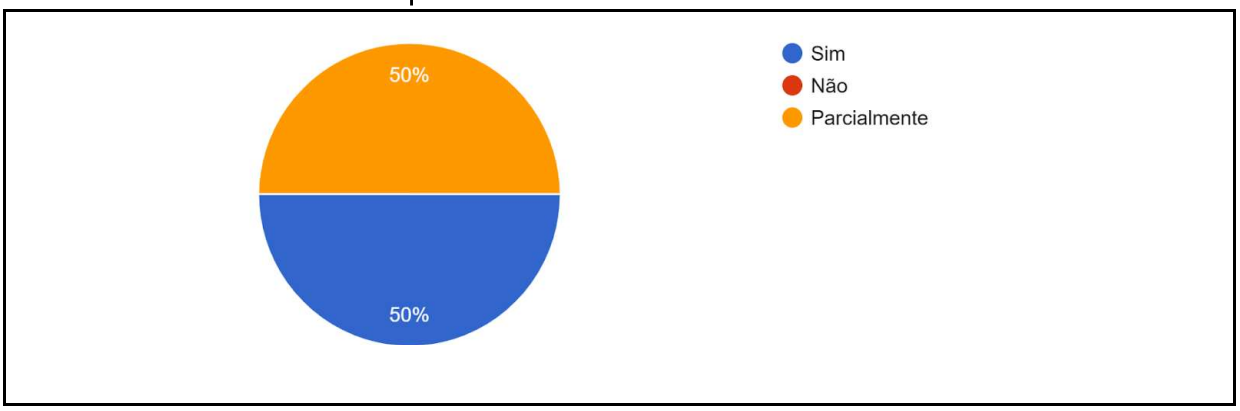
Fonte: Dados da entrevista (2025)

Verifica-se que todos os entrevistados consideram que a qualidade dos serviços prestados por empresas terceirizadas é equivalente à dos serviços internos, demonstrando que o processo de terceirização foi implementado de forma eficaz e sem prejuízo aos padrões de desempenho. Essa percepção vai ao encontro do que afirma Giosa (1997), ao destacar que a terceirização, quando bem estruturada e acompanhada por gestão de contratos e indicadores de desempenho, pode alcançar níveis de qualidade iguais ou superiores aos serviços executados internamente.

De forma complementar, Martins (2015) observa que o alinhamento entre o contratante e o fornecedor é determinante para a manutenção da qualidade, pois a clareza nas responsabilidades e na comunicação contribui para o cumprimento de metas e para a padronização dos processos.

Assim, constata-se que, nos casos analisados, a equivalência de qualidade resulta da profissionalização das relações contratuais e da especialização técnica dos prestadores, fatores essenciais para garantir eficiência e consistência nos resultados.

Gráfico 4 - A gestão dos contratos de terceirização é acompanhada de indicadores de desempenho?



Fonte: Dados da entrevista (2025)

Observa-se que o entrevistado P1 informou acompanhar a gestão dos contratos de terceirização por meio de indicadores de desempenho, enquanto o entrevistado P2 indicou realizar esse controle apenas parcialmente. Esse resultado demonstra que, embora exista preocupação com a mensuração da performance dos serviços terceirizados, a aplicação sistemática de indicadores ainda não é uniforme entre as organizações respondentes.

Conforme aponta Bryce e Useem (2018), o uso de métricas claras e

contínuas é essencial para garantir a eficiência contratual e a transparência nas relações de terceirização, pois permite alinhar expectativas e corrigir desvios antes que comprometam os resultados.

Coutinho (2012) ainda ressalta que se a terceirização não for sustentada por indicadores eficazes, ela pode se submeter a riscos como perda de qualidade, dependência excessiva de fornecedores ou desalinhamento com a cultura organizacional.

De modo complementar, Martins (2015) ressalta que a ausência de acompanhamento estruturado pode gerar falhas de comunicação e queda na qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, constata-se que o acompanhamento por indicadores é uma prática determinante para o sucesso da terceirização, mas ainda carece de padronização e maturidade gerencial em algumas empresas, o que pode limitar a plena eficácia do processo.

Quadro 4 - Você considera que a terceirização afetou o nível de produtividade da empresa? Justifique.

P1	Sim, entretanto as funções são bem segregadas, mas de modo geral podemos concluir que as equipes de empregados efetivos trabalham com maior segurança recebendo os serviços dos terceiros.
P2	Sim, com informações técnicas especializadas.

Fonte: Dados da entrevista (2025)

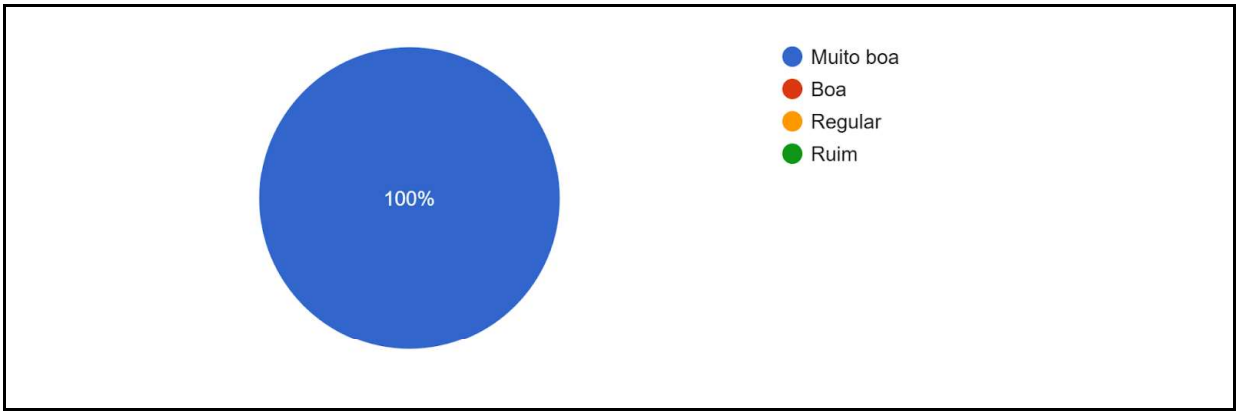
Os participantes reconhecem que a terceirização influenciou positivamente o nível de produtividade organizacional, especialmente pela introdução de conhecimentos técnicos especializados e pela melhor definição das funções entre equipes próprias e terceirizadas. Essa percepção está em consonância com o que afirma Costa (2008), ao ressaltar que a terceirização possibilita o aumento da eficiência por meio da alocação racional de recursos e da utilização de competências específicas, o que reduz a sobrecarga operacional e melhora os resultados.

Além disso, Giosa (1997) observa que, ao transferir atividades secundárias a prestadores especializados, as empresas conseguem concentrar esforços em suas áreas estratégicas, o que se reflete diretamente no ganho de produtividade.

Dessa forma, evidencia-se que a terceirização, quando estruturada com

critérios técnicos e gestão eficiente, contribui significativamente para o desempenho e a segurança operacional, fortalecendo o alcance dos objetivos institucionais.

Gráfico 5 - Como você avalia a integração entre as equipes terceirizadas e os colaboradores internos?

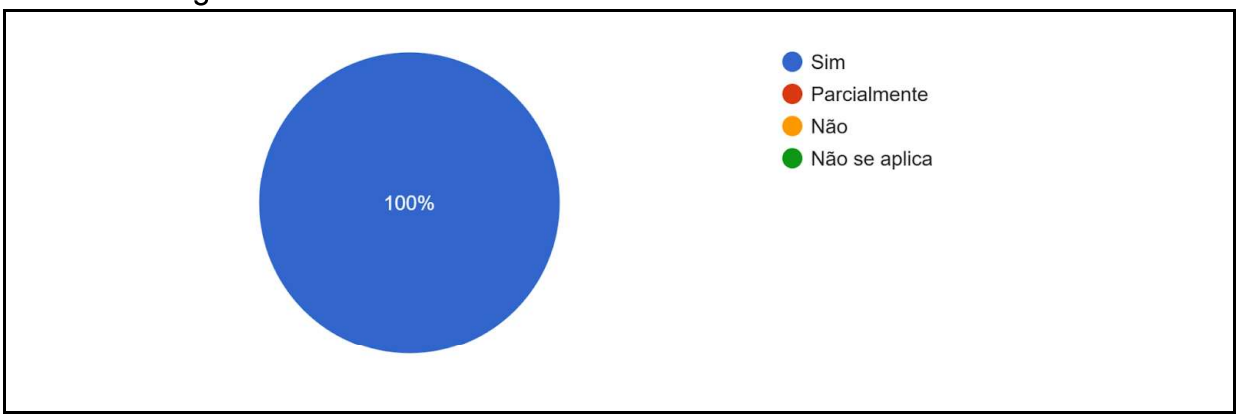


Fonte: Dados da entrevista (2025)

Ambas empresas analisadas consideram a integração entre as equipes externas (terceirizadas) com as internas (próprias) sendo muito boa, o que demonstra uma relação consolidada e pautada na colaboração. Esse resultado reflete o que afirma Coutinho (2012), ao destacar que a cultura organizacional moderna valoriza a cooperação e a comunicação entre diferentes estruturas de trabalho, elementos essenciais para o alcance de eficiência e sinergia nas organizações.

Assim, verifica-se que a boa integração observada nas empresas analisadas é resultado da gestão participativa e da clareza nas responsabilidades, fatores fundamentais para o equilíbrio entre equipes internas e externas.

Gráfico 6 - A terceirização permitiu à empresa focar mais em suas atividades estratégicas?



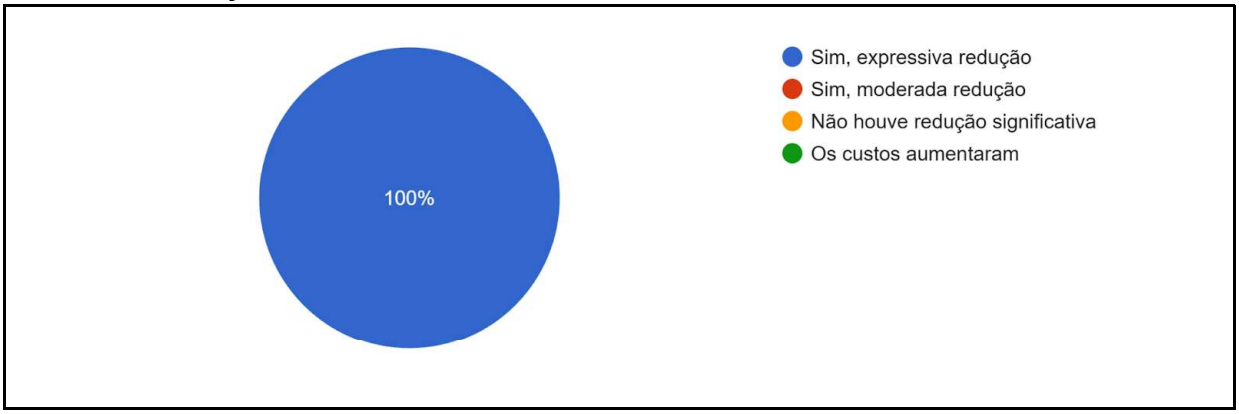
Fonte: Dados da entrevista (2025)

Ambos os gestores afirmam que a terceirização permitiu à empresa direcionar seus esforços para atividades estratégicas, evidenciando que a delegação de tarefas operacionais contribuiu para maior foco na gestão e na tomada de decisões de alto nível. Essa percepção confirma o que defendem Quinn e Hilmer (1994), ao afirmarem que a terceirização estratégica possibilita que as organizações concentrem seus recursos e competências nas atividades que realmente geram valor competitivo.

De forma complementar, Giosa (1997) ressalta que ao transferir funções de apoio para terceiros especializados, a empresa reduz a complexidade administrativa e aumenta a eficiência de seus processos internos, criando condições para aprimorar sua estratégia de negócio.

Assim, percebe-se que a prática de terceirização, quando planejada e monitorada adequadamente, favorece o foco organizacional e a otimização dos resultados estratégicos, confirmando sua contribuição positiva para a eficiência empresarial.

Gráfico 7 - Houve redução de custos operacionais após a adoção da terceirização?



Fonte: Dados da entrevista (2025)

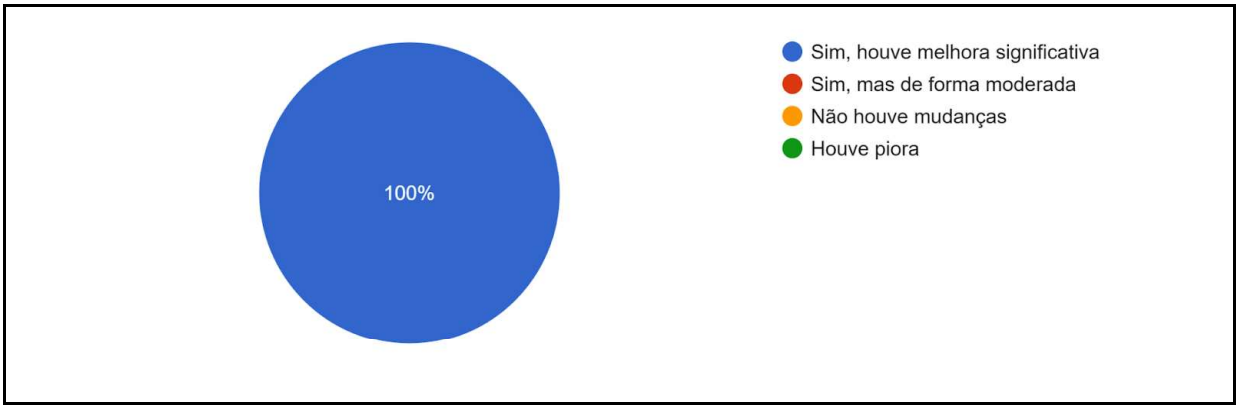
De acordo com a resposta obtida, a terceirização resultou em expressiva redução dos custos operacionais, demonstrando que a prática trouxe ganhos econômicos concretos às organizações participantes. Essa constatação confirma o que afirma Costa (2008), ao destacar que a terceirização é uma ferramenta eficaz de racionalização de despesas, pois permite que as empresas concentrem seus recursos nas atividades essenciais e reduzam os encargos relacionados à manutenção de setores de apoio.

Giosa (1997) ressalta que, ao transferir funções secundárias a prestadores

especializados, as organizações obtêm maior eficiência financeira e operacional, uma vez que diminuem custos fixos e aproveitam economias de escala.

Nota-se, portanto, que a redução observada está alinhada aos benefícios apontados pela literatura, evidenciando que a terceirização, quando bem estruturada, contribui diretamente para a sustentabilidade e competitividade empresarial.

Gráfico 8 - Após a terceirização, foram observadas mudanças no tempo de resposta ou na agilidade dos processos internos?



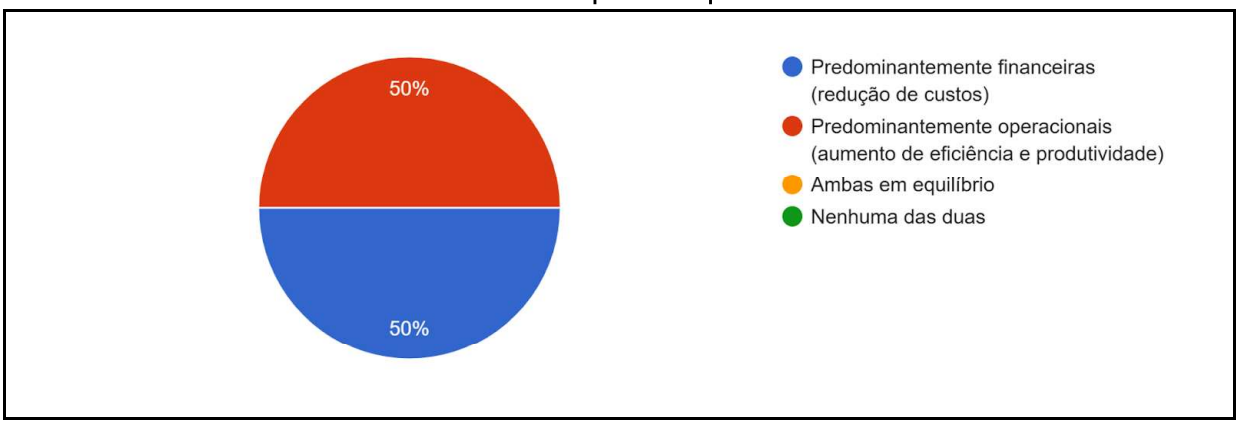
Fonte: Dados da entrevista (2025)

Os entrevistados afirmaram ter havido melhora significativa na agilidade dos processos internos e no tempo de resposta após a implementação da terceirização. Esse resultado está em consonância com o que aponta Costa (2008), ao explicar que a terceirização permite otimizar o fluxo de trabalho e reduzir gargalos operacionais, uma vez que as atividades passam a ser executadas por equipes especializadas com maior domínio técnico.

De forma complementar, Quinn e Hilmer (1994) destacam que a delegação de funções secundárias para parceiros externos possibilita que a organização concentre esforços na gestão estratégica, resultando em processos mais ágeis e decisões mais rápidas.

Observa-se, portanto, que a terceirização contribuiu diretamente para o ganho de velocidade e eficiência operacional, o que demonstra alinhamento entre a teoria e a prática.

Gráfico 9 - Na sua percepção, a terceirização trouxe mais vantagens financeiras ou melhorias de desempenho operacional?



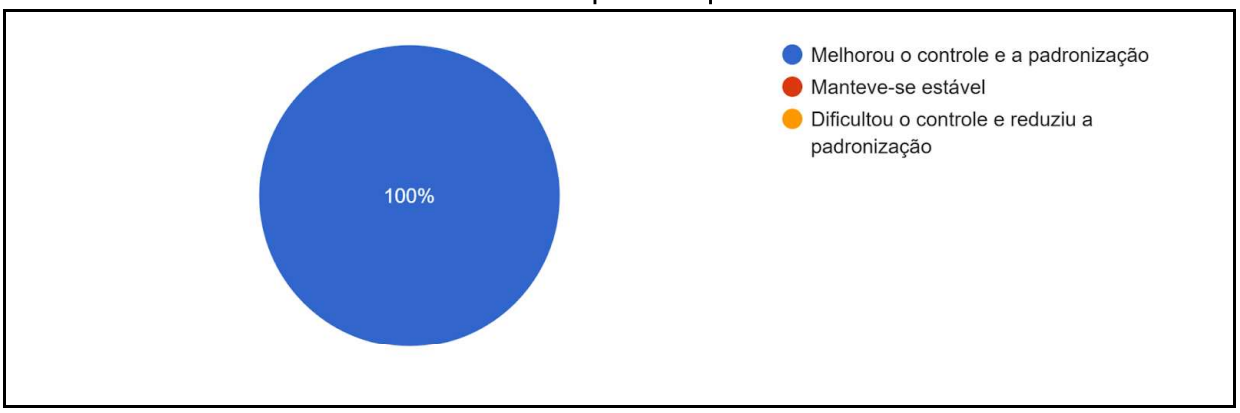
Fonte: Dados da entrevista (2025)

Os resultados mostram percepções equilibradas entre os entrevistados: o entrevistado P1 associa a terceirização a vantagens financeiras, especialmente pela redução de custos, enquanto o entrevistado P2 destaca melhorias operacionais, como aumento da eficiência e produtividade. Essa dualidade confirma a natureza multifacetada da terceirização, que pode gerar benefícios tanto econômicos quanto administrativos.

Conforme explica Giosa (1997), a terceirização é uma estratégia que possibilita reduzir custos fixos e transformar despesas em investimentos produtivos, contribuindo diretamente para o equilíbrio financeiro das organizações. Por outro lado, Quinn e Hilmer (1994) apontam que a terceirização bem planejada eleva o desempenho operacional, ao liberar a empresa para focar em suas competências essenciais e fortalecer seus processos internos.

Dessa forma observa-se que, nas empresas analisadas, em contextos completamente diferentes, a terceirização proporcionou ganhos complementares, financeiros e operacionais, confirmando sua relevância como ferramenta de eficiência e competitividade empresarial.

Gráfico 10 - Na sua percepção, a terceirização trouxe mais vantagens financeiras ou melhorias de desempenho operacional?



Fonte: Dados da entrevista (2025)

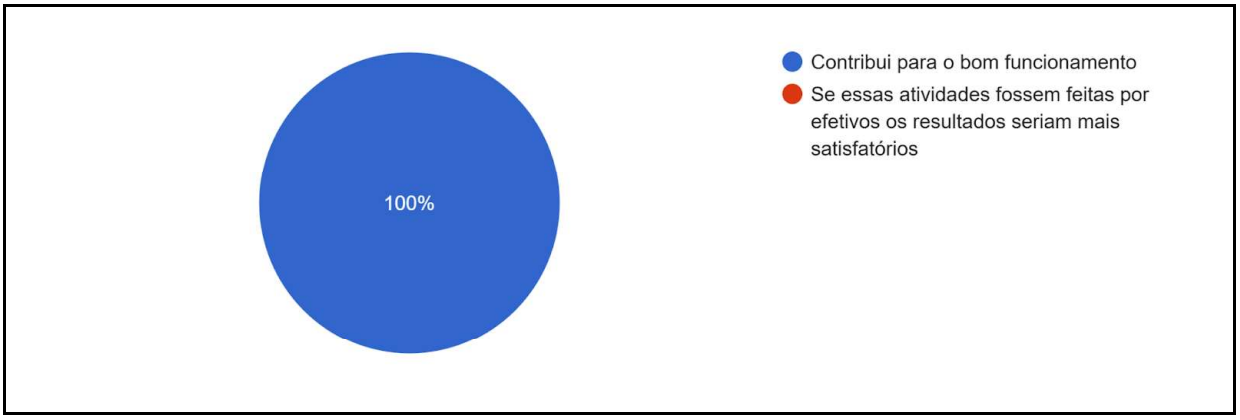
De acordo com os resultados, ambos afirmaram que a terceirização melhorou o controle e a padronização dos processos operacionais, o que indica um aprimoramento na gestão e na consistência das atividades executadas.

Essa constatação confirma o que destaca Martins (2015), ao afirmar que a terceirização é um processo de contratação de serviços padronizados e ainda ressalta que essas atividades são, em geral, facilmente mensuráveis e pouco ligadas à estratégia organizacional.

De forma complementar, Costa (2008) reforça que a adoção de prestadores especializados permite às empresas implementar práticas mais eficientes e procedimentos padronizados, resultando em maior confiabilidade e previsibilidade nas operações.

Constata-se, portanto, que a terceirização, nas organizações analisadas contribuiu não apenas para a eficiência financeira e produtiva, mas também para a elevação dos padrões de qualidade e governança operacional, consolidando-se como uma ferramenta estratégica de melhoria contínua.

Gráfico 11 - Você considera a terceirização um processo importante para a sua empresa e que contribui para o bom funcionamento das atividades, ou considera que se fosse executada apenas por efetivos o resultado seria mais satisfatório?



Fonte: Dados da entrevista (2025)

Os resultados revelam consenso entre os entrevistados de que a terceirização é um processo relevante para o bom funcionamento das empresas, contribuindo diretamente para a continuidade e a eficiência das operações. Essa percepção reforça a ideia apresentada por Giosa (1997) de que a terceirização deve ser compreendida como uma ferramenta de gestão estratégica, capaz de otimizar a estrutura organizacional e aprimorar o desempenho das atividades de apoio, sem comprometer a qualidade dos resultados.

De forma complementar, Costa (2008) destaca que a adoção desse modelo de gestão permite melhor alocação de recursos e foco em atividades essenciais, resultando em maior produtividade e agilidade na execução dos processos.

Dessa maneira, conclui-se que a terceirização, além de contribuir para o equilíbrio administrativo e operacional, fortalece o desempenho institucional, tornando-se um instrumento fundamental para a eficiência e o bom funcionamento das empresas analisadas.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como propósito analisar os impactos da terceirização na eficiência operacional das empresas, a partir da investigação de dois estudos de caso em contextos distintos: uma fundação sem fins lucrativos localizada no Vale do Paraíba e uma empresa privada de abrangência nacional do setor de energia elétrica. A pesquisa buscou compreender de que forma a terceirização influencia o

desempenho organizacional e em que medida pode contribuir para o aprimoramento dos processos e resultados corporativos.

Os resultados obtidos demonstraram que a terceirização, quando estruturada de maneira estratégica e acompanhada por uma gestão eficiente, constitui um importante instrumento de modernização administrativa. Observou-se que a delegação de atividades de apoio a prestadores especializados favorece a concentração das empresas em suas funções essenciais, otimizando recursos, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Além disso, verificou-se que a terceirização contribui para a padronização dos processos e para a melhoria do desempenho operacional, desde que as relações contratuais sejam monitoradas e alinhadas aos objetivos institucionais.

No que diz respeito à problematização proposta: “Quais impactos a terceirização gera sobre a eficiência operacional das empresas, a partir da análise de múltiplos estudos de caso?”, o trabalho apresentou evidências concretas de que a terceirização exerce influência positiva na eficiência, especialmente em aspectos relacionados à racionalização de custos, agilidade na execução das atividades e aprimoramento da gestão administrativa. Contudo, também foram identificados desafios, como a necessidade de maior controle sobre informações, dependência de fornecedores e integração entre equipes internas e terceirizadas. Assim, conclui-se que o estudo respondeu adequadamente à questão de pesquisa, oferecendo uma análise equilibrada que contempla tanto as vantagens quanto às limitações inerentes à prática.

Quanto ao objetivo: “Analisar os impactos da terceirização sobre a eficiência operacional das empresas”, considera-se que este foi alcançado. A metodologia qualitativa, com base em estudos múltiplos de caso, permitiu examinar o fenômeno da terceirização e identificar padrões de comportamento organizacional distintos, o que possibilitou compreender como a terceirização contribui para o desempenho e a competitividade. As evidências apontam que, em ambos os casos analisados, a terceirização trouxe ganhos concretos de eficiência e flexibilidade, confirmando sua relevância como ferramenta de gestão estratégica.

Apesar dos resultados positivos, reconhece-se que a pesquisa apresentou limitações quanto ao número reduzido de casos estudados e à ausência de mensuração quantitativa dos ganhos operacionais, fatores que podem ser

explorados em investigações futuras. Sugere-se, portanto, que novos estudos ampliem o universo amostral e incorporem análises quantitativas e comparativas entre setores, além de examinar o papel da automação e das tecnologias emergentes nos contratos de terceirização.

O presente trabalho contribui para o campo da Administração ao reunir fundamentos teóricos e práticos que reforçam a importância da terceirização como instrumento de gestão, destacando a necessidade de planejamento estratégico, monitoramento contínuo e integração organizacional para que seus resultados não se percam pelo caminho.

6. Referências

ANTUNES, Ricardo. ***Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.*** 6. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ANTUNES, Ricardo. ***Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.*** São Paulo: Boitempo, 2000.

BOOG, Gustavo. ***Gestão de pessoas e terceirização: aspectos humanos da nova organização do trabalho.*** São Paulo: Makron Books, 1999.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 14 jul. 2017.

BRYCE, David J.; USEEM, Michael. ***Vested outsourcing: how strategic partnerships fuel innovation and growth.*** *Harvard Business Review*, v. 96, n. 6, p. 635–643, 2018.

CARVALHO, Rodrigo de Lacerda. ***Terceirização e reforma trabalhista: uma análise crítica da Lei nº 13.467/2017.*** *Revista de Direito do Trabalho*, São Paulo, v. 43, n. 170, p. 145–162, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.*** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. ***Terceirização e estratégia organizacional.*** São Paulo: Atlas, 2008.

COUTINHO, Luís Felipe Sá. ***Terceirização e gestão de pessoas: uma abordagem crítica sobre a precarização das relações de trabalho.*** Curitiba: Juruá, 2012.

DIBBERN, Jens et al. ***Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature.*** *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, v. 35, n. 4, p. 6–102, 2004.

FISCHER, Rosa Maria. ***Gestão estratégica de pessoas: conceitos, práticas e casos.*** São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, Tânia Maria. ***Organizações e modelos de gestão.*** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOSA, Luiz Afonso. ***Terceirização: uma abordagem estratégica.*** São Paulo: Pioneira, 1997.

LACITY, Mary C.; HIRSCHHEIM, Rudy. ***Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities.*** Chichester: Wiley, 1993.

LACITY, Mary; WILLCOCKS, Leslie P. ***Global Sourcing of Business and IT Services.*** Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. ***Curso de direito do trabalho.*** 13. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. ***Fundamentos de metodologia científica.*** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Sérgio Pinto. Terceirização: aspectos jurídicos e administrativos. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. ***Curso de direito do trabalho.*** 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, José Alencar de. ***A terceirização e os direitos trabalhistas no Brasil.*** São Paulo: LTr, 2011.

OSHRI, Ilan; KOTLARSKY, Julia; WILLCOCKS, Leslie P. ***The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring.*** 3. ed. London: Palgrave Macmillan, 2015.

QUINN, James Brian; HILMER, Frederick G. ***Strategic outsourcing.*** *Sloan Management Review*, v. 35, n. 4, p. 43–55, 1994.

RODRIGUES, Anselmo. ***Gestão de contratos e terceirização.*** Curitiba: Juruá, 2017.

STAKE, Robert E. **The art of case study research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

TIGRE, Paulo Bastos. ***Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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