



DE OBRIGATORIEDADE A ATIVO ESTRATÉGICO

Por que as empresas ainda tratam a folha de pagamento como custo invisível?



MIT Sloan
Management Review
Brasil

A folha de pagamento ocupa um lugar paradoxal nas organizações. Se por um lado chega a representar entre 60% e 70% de toda a estrutura de custos de uma empresa, por outro ainda não tem seu potencial máximo explorado no que diz respeito à inteligência de negócios.

Boa parte disso se deve ao fato de que os CFOs ainda a enxergam como obrigatoriedade e não como alavanca estratégica. Para discutir o papel estratégico da folha de pagamento, a **MIT Sloan Management Review Brasil** recebeu Giuliano Loureiro, CFO Latam na ADP, e Alexandre Moro, vice-presidente de vendas Latam na ADP, para o webinar ["CFO e folha de pagamento: como a IA e os dados transformam custo em vantagem competitiva"](#).

Moro ressalta que, quando as empresas têm uma visão mais crítica em relação à estrutura de custos da folha de pagamento, isso passa a integrar a agenda do board para mapear quais oportunidades a empresa tem para fazer a melhor gestão desses recursos. "A folha de pagamento deveria ter uma atenção redobrada dentro das organizações pelo impacto que pode causar, muitas vezes desconhecido. O business pode se deparar, abruptamente, no final do mês, com custos que não estavam previstos", comenta.

Um exemplo disso são as reclamações trabalhistas. “Estimativas do mercado indicam que o País responde por cerca de 95% do total de ações trabalhistas no mundo, com um fluxo de 3,5 milhões a 4 milhões de novas reclamações por ano”, diz Moro.

Além disso, há a complexidade do ambiente regulatório brasileiro. Loureiro explica que o Brasil tem cerca de 900 publicações legais por ano só relacionadas à agenda trabalhista, além de uma série de sindicatos distribuídos não só por indústria, mas também por estado. “Muitas dessas publicações ainda são retroativas”, alerta. Isso significa que uma alteração publicada hoje pode obrigar a empresa a recalcular encargos e obrigações dos últimos três ou seis meses, gerando passivos que não estavam previstos no orçamento. “É uma complexidade bastante alta, que traz riscos relevantes para custos e margens”, aponta.

Esse ambiente também impõe uma pressão crescente sobre as equipes responsáveis pela folha. O estudo global [*The Potential of Payroll*](#), do ADP Research, revela que 83% das organizações estão expandindo seus departamentos de folha de pagamento, mas 61% relatam que a escassez de competências já impactou a qualidade do serviço.

ONDE AS EMPRESAS ESTÃO NESSA JORNADA?

Loureiro observa diferenças claras de maturidade conforme o porte das empresas: as companhias com mais de 1.000 funcionários tendem a ter uma visão mais estratégica da folha, mas isso não significa que estejam imunes aos desafios de gestão e confiabilidade dos dados. Pequenas e médias empresas, por sua vez, concentram riscos ainda maiores por terem menos margem para erro, o que torna a precisão da folha crítica em qualquer escala.

O CFO ressalta o risco de empresas que ainda operam a folha sem integrá-la aos processos de planejamento e tomada de decisão. “Em um cenário em que a alocação de recursos está extremamente cara, com a Selic que até recentemente estava em 15%, qualquer decisão operacional e financeira precisa ter um grau altíssimo de assertividade.”

Ele acrescenta que decisões de contratação, aprovação de méritos, expansão para novos estados e abertura de novas unidades dependem de informações confiáveis sobre a folha. Quando esses dados são imprecisos ou chegam tarde, o risco deixa de ser apenas operacional e se torna financeiro. “Se a empresa não tem uma folha de pagamento com alto grau de confiabilidade, pode tomar decisões com base em informações erradas”, reforça Loureiro.

A fragmentação entre sistemas agrava esse cenário. Segundo a pesquisa global do [ADP Research Institute](#), as equipes de TI gastam, em média, mais de 25 horas por semana apenas gerenciando o fluxo de dados entre sistemas de folha, contabilidade, finanças e RH. São tempo e recursos consumidos que poderiam ser direcionados à análise e à tomada de decisão com as ferramentas adequadas.

FOLHA COMO INTELIGÊNCIA DE DADOS (E ONDE A IA ENTRA NESSA EQUAÇÃO)

Até aqui, vimos que a transformação começa quando a folha deixa de ser vista como um processo de pagamento e passa a ser tratada como fonte de dados estratégicos. Mas, na prática, o que isso significa?

Moro explica que boa parte das atividades de folha é, por natureza, repetitiva. Todos os meses há admissões, demissões, férias, promoções, mudanças de turno, alterações de benefícios. E apenas mudar uma plataforma não garante mais eficiência ou produtividade. “Quando se troca um software A pelo B, você vai precisar da mesma quantidade de pessoas fazendo exatamente os mesmos processos. Para ganhar eficiência de verdade, é preciso combinar processos, IA, automação e conhecimento.”

Para ilustrar, ele analisa o exemplo do FGTS. Para obter o saldo do FGTS num processo demissional, grande parte do mercado ainda depende de um operador aces-

sando manualmente o site do serviço e atualizando a página repetidamente. “Hoje, soluções automatizadas fazem esse trabalho 24 horas por dia, liberando os colaboradores para atividades de maior valor.”

Outro caso concreto envolve o controle de horas extras, verba que pesa significativamente no fechamento mensal. Moro descreve como a IA pode transformar esse processo. “Desenvolvemos algoritmos que já apontam para o líder qual recurso pode usar o banco de horas, por exemplo. O objetivo é dar capacidade de previsão e orientação, fazendo com que o líder tome decisões antes do lançamento das horas, e não depois, quando já é uma hora a ser paga”, completa.

Para Loureiro, o valor mais profundo da IA não está na automação em si, mas na qualidade das decisões que ela permite. “A IA permite reduzir erros. Cada vez mais os clientes querem saber como estruturar esse volume de dados de uma forma mais organizada e palatável para a tomada de decisão”, revela.

ROI E O QUE CFOS PRECISAM REVER

Um dos pontos levantados pelos participantes do webinar diz respeito ao ROI (Retorno sobre o investimento) da folha de pagamento, especificamente às perdas que permanecem ocultas. “Um atraso no recolhimento de determinado imposto, incluindo multa, juros e retrabalho, dificilmente aparece de maneira estruturada e clara para um CFO. Levantamos para um cliente quanto isso representa de ineficiência no processo de folha. É algo extremamente relevante”, exemplifica Loureiro.

Mas é importante lembrar que pensar em ROI apenas como redução de custo operacional é perder a visão do todo. A folha conecta fluxo de caixa, previsibilidade, conformidade regulatória, governança e capacidade de planejamento, e tudo isso afeta diretamente a competitividade do negócio.

Para Moro, a mudança de mentalidade precisa ir além da troca de plataforma: “É muito além de substituir um software. É mudar toda a equação: processo, automação, robotização, compliance, governança, data privacy, cibersegurança. É muita coisa embarcada”, conclui Moro.

“Nossos colegas deveriam tratar a folha de pagamento como estratégia, e não simplesmente como algo contábil. Se o provedor de folha não está gerando insumos para planejamento e previsibilidade adequada para o negócio, algo precisa mudar”, complementa Loureiro.

O aprendizado deixado pelo webinar é o de que a folha de pagamento já não pode ser tratada como um processo de back office isolado. Ela é, na verdade, um dos ativos de dados mais ricos que uma empresa possui, e ignorar esse potencial tem um custo real, seja em passivos trabalhistas não previstos, decisões tomadas com base em informações imprecisas ou oportunidades de eficiência desperdiçadas.

A transformação exige uma mudança de postura: enxergar a folha como fonte de inteligência, integrá-la ao planejamento estratégico e escolher parceiros que combinem tecnologia, automação e conhecimento regulatório. As empresas que fizerem esse movimento sairão na frente e não porque reduziram um custo, mas porque transformaram uma obrigatoriedade em vantagem competitiva.