



O papel da folha de pagamento em fusões e aquisições

Um Relatório da Webster
Buchanan Research

Publicado em parceria com:

TMF
GROUP

Alcance global
Conhecimento local

Índice

Aviso

Restrições de Copyright e de Distribuição

Sumário Executivo

Avaliando o papel da folha de pagamento no processo de M&A

Gestão de pessoas e fornecedores



Aviso

Este relatório é publicado pela Webster Buchanan Research Ltd (“Webster Buchanan”). A Webster Buchanan não é responsável por quaisquer erros ou omissões nas informações ou conteúdo fornecido pela Webster Buchanan neste relatório, ou pelos resultados obtidos com o uso de tais informações ou conteúdo. Você e sua empresa assumem todo o risco da exatidão de tal conteúdo e/ou informação.

A Webster Buchanan não é responsável por informações fornecidas ou opiniões expressas por terceiros convidados a colaborar com este relatório.

As informações e conteúdo são fornecidos com o estrito entendimento de que a Webster Buchanan não está envolvida na prestação de serviços de assessoramento profissional ou de qualquer descrição. Desta forma, o relatório não deve ser utilizado como substituto da orientação fornecida por consultores profissionais.

Todas as informações são fornecidas “no estado em que estão”, sem garantia de qualquer tipo, expressa ou implícita, incluindo, mas não se limitando a garantias de desempenho, comercialização, e/ou adequação a uma finalidade específica. Em nenhum caso a Webster Buchanan Research, suas afiliadas e seus diretores, executivos, funcionários, agentes, sucessores e cessionários serão responsáveis perante qualquer pessoa por qualquer decisão ou ação tomada com base nas informações fornecidas neste relatório ou por quaisquer danos indiretos, ocasionais, consequenciais, especiais ou exemplares de qualquer natureza ou tipo, incluindo, mas não limitado, a lucros cessantes ou outras perdas econômicas relacionadas a eles, mesmo que a Webster Buchanan estivesse ciente de tais danos.

Restrições de Copyright e de Distribuição

Este relatório é confidencial e protegido por direitos autorais. Exceto conforme previsto pela Lei de Direitos Autorais, nenhuma parte dele pode, de qualquer forma ou por qualquer tipo de gravação de fotocópia eletrônica mecânica ou por qualquer outro meio, ser reproduzida ou armazenada em um sistema de recuperação ou ser divulgada ou transmitida sem a permissão prévia por escrito da Webster Buchanan Research.

Sumário Executivo

A folha de pagamento desempenha um papel importante em gerenciar a execução a operação de fusões e aquisições (mergers and acquisitions – M&A), mas as dificuldades que ela enfrenta nem sempre são percebidos por outros setores da organização, principalmente o de negócios internacionais. Neste artigo, analisamos como os times ou departamentos de folha de pagamento de diferentes multinacionais se prepararam e gerenciam o impacto de M&A, desde seu caráter estratégico até os tipos de checklists que implementam.

Em um estudo encomendado pela TMF Group, a Webster Buchanan Research conversou com gestores de folha de pagamento globais com experiência em M&A de sete multinacionais para avaliar suas experiências.

Vale ressaltar que, nesse contexto, o termo “M&A” engloba todas as atividades em que há mudança de propriedade, incluindo fusões, aquisições, desinvestimentos corporativos, desmembramentos e carve-outs.

As empresas mencionadas no estudo variam em tamanho, desde uma startup menor, onde os gestores de RH e folha de pagamento têm responsabilidades abrangentes, até grandes corporações globais, onde as responsabilidades da folha de pagamento são definidas de maneira mais convencional – e variaram em natureza desde compradores em série até organizações que passaram por fusões pontuais. Os entrevistados recomendam que os gestores de folha de pagamento global tomem diversas medidas para facilitar o caminho para futuras atividades de desinvestimento, incluindo:

- **Conscientizar os gestores sênior sobre os problemas que as operações de M&A desencadeiam para a folha de pagamento e faça com que ela assuma um lugar de destaque.** Como uma função downstream, o papel da folha de pagamento em M&A é amplamente reativo e, como resultado, seus interesses podem ser negligenciados. Quanto antes a folha de pagamento puder ser envolvida na operação de M&A – sujeito a confidencialidade e restrições regulatórias –, melhor. É responsabilidade da folha de pagamento fazer com que seu time de aquisições se atente a essas preocupações – idealmente antes que um negócio específico esteja sendo considerado. Isso pode incluir o modelo para futuros procedimentos, os conjuntos de medidas a serem utilizados, e o tamanho, habilidades e localização da futura operação de RH e folha de pagamento.
- **Desenvolver uma metodologia para gerenciar uma operação de M&A.** Preparações antecipadas – incluindo colaboração com outras funções e criação de uma checklist para atividades de folha de pagamento – podem ajudar a facilitar o processo de desinvestimento.
- **Pesquisar maneiras de fazer uso de profissionais de folha de pagamento com experiência em M&A.** Ter acesso a recursos especializados em M&A durante uma transição pode ajudar a evitar problemas. Se você espera que sua empresa seja um comprador em série, considere montar uma equipe dedicada e experiente.
- **Aproveitar a expertise da equipe da empresa adquirida, incluindo quaisquer prestadores de serviço terceirizados.** Mesmo que você não pretenda manter os membros da equipe adquirida, a ajuda deles será fundamental durante a transição.
- **Desenvolver parcerias com fornecedores.** As estratégias para facilitar a transição da perspectiva do fornecedor são abordadas posteriormente neste artigo.
- **Estar preparado para lidar com os prazos de integração.** Os cronogramas de integração podem ser desafiadores e, na prática, às vezes precisarão ser estendidos – por exemplo, mantendo a equipe interna adquirida por mais tempo do que planejado inicialmente.

Avaliando o papel da folha de pagamento no processo de M&A

Os desafios das fusões e aquisições internacionais

Os catalisadores de um desmembramento corporativo variam muito, desde incorporações planejadas há muito tempo para impulsionar as empresas a novos mercados e geografias, passando por acordos oportunistas que aproveitam as condições de mercado de curto prazo, até acordos táticos que trazem produtos, tecnologias ou expertise. Como resultado, as exigências que recaem sobre a folha de pagamento também variam de acordo com o negócio – demandando que ele reaja, muitas vezes em curto prazo, de diferentes maneiras de acordo com as situações.

Um problema que o time de folha de pagamento enfrenta, no entanto, é que ele normalmente é um parceiro júnior no ciclo de M&A, com informações muitas vezes repassadas com atraso e decisões tomadas sem avaliar seus impactos nas operações de folha de pagamento. O RH e a folha de pagamento nunca estarão em primeiro plano com relação aos procedimentos de desinvestimento altamente sensíveis e muitas vezes rigidamente regulamentados – mas como parceiros downstream, o impacto das decisões tomadas no ciclo de M&A pode ser profundo.

Tomemos, por exemplo, um acordo que leva a empresa compradora para novos países. Os riscos para a folha de pagamento global incluem:

- **Deixar de fazer pagamentos específicos do país.** As equipes de folha de pagamento global podem precisar lidar com pagamentos estatutários complexos – o cálculo de pagamento de férias, por exemplo, pode ser particularmente complicado em alguns países – bem como pagar benefícios que são comuns, apesar de não exigências legais, (um problema específico em países da América Latina, como o Brasil, por exemplo).
- **Não-compliance.** Se as organizações forem muito rapidamente para um novo país, há um risco maior de não-compliance com as exigências de instalação, como o registro de uma nova entidade junto às autoridades estatutárias, órgãos fiscais e de previdência social.
- **Incapacidade de executar a folha de pagamento.** Em casos extremos, a função de folha de pagamento do comprador pode ser incapaz de estabelecer seus sistemas a tempo de processar a folha de pagamento dos funcionários adquiridos. Um entrevistado teve que estimar os salários com base nas folhas de pagamento anteriores, com a expectativa de que as diferenças nos subsídios e deduções fossem corrigidas em futuras execuções da folha de pagamento. É claro que isso tem implicações de caixa (uma vez que pagamentos indevidos podem precisar ser recuperados ao longo do tempo); pode levar a perdas potenciais se os funcionários saírem enquanto ainda lhes é devido dinheiro; causa danos à reputação da organização compradora; e gera trabalho de longo prazo para a folha de pagamento em lidar com consultas de funcionários e gerenciamento de alterações.
- **Incapacidade de fazer pagamentos.** Da mesma forma, se as contas bancárias não forem configuradas de maneira rápida e corretamente, pode não ser possível efetuar pagamentos em alguns países. Este é um risco típico de países que exigem que os pagamentos sejam efetuados em bancos específicos do país, e as histórias de gestores de folha de pagamento embarcando em aviões com malas cheias de dinheiro não são falsas. As organizações que têm relacionamentos regionais ou globais existentes com provedores de pagamento terceirizados, seja diretamente ou por meio de seu provedor de folha de pagamento, podem descobrir que são capazes de configurar procedimentos de pagamento mais rapidamente.



Planejamento preventivo

Uma das maneiras mais eficazes para as equipes de folha de pagamento global mitigarem esses tipos de riscos é garantir que suas manifestações sejam levadas em consideração em um estágio inicial do ciclo de desinvestimento, e os entrevistados adotaram diversas abordagens para ajudar a conscientizar os líderes dos negócios sobre os problemas que eles enfrentam.

Um entrevistado elaborou um documento de briefing explicando as medidas que a folha de pagamento precisa tomar durante um desmembramento. Outro líder de folha de pagamento de M&A em uma empresa compradora realizava reuniões regulares com a equipe de integração da empresa. Embora os detalhes confidenciais das próximas transações não sejam divulgados à folha de pagamento antes de um acordo ser firmado – incluindo identidade de qualquer empresa-alvo, seu tamanho, o número de funcionários e sua localização – essas reuniões permitem que a folha de pagamento evite possíveis dificuldades, como a posição da empresa sobre a tributação de indenizações ou questões relacionadas a funcionários temporários.

Este tipo de abordagem colaborativa pode funcionar nos dois sentidos. Durante a due diligence realizada antes da conclusão de um negócio, a folha de pagamento pode auxiliar na análise financeira da equipe de M&A, trabalhando com os times de remuneração e benefícios para fornecer (e às vezes analisar) dados de pagamento líquido relacionados a:

- **custo total de remuneração** de uma equipe adquirida, levando em consideração o salário, benefícios, bônus e comissões
- **custos de rescisão** se os funcionários forem demitidos durante o período de transição, incluindo bônus e comissões proporcionais
- **provisões**
- **tratamento correto e responsabilidades para com os funcionários temporários**, incluindo aqueles empregados em nome da empresa adquirida por uma agência de emprego terceirizada. Embora esses tipos de funcionários geralmente sejam pagos por meio de cobranças correntes, os países podem ter regras específicas sobre o status de trabalhadores temporários e seus direitos – incluindo a exigência de pagar certos tipos de contratados através da folha de pagamento.

Muitas empresas que estão passando por um desinvestimento corporativo estão muito interessadas em manter remuneração e benefícios semelhantes para seus funcionários – e esses custos potencialmente significativos pós-operação precisam ser considerados, especialmente ao criar uma empresa menor a partir de um desmembramento. Além disso, apesar de legalidades como acordos coletivos e regras de transferência de empresas não sejam estritamente de responsabilidade do setor de RH e de folha de pagamento, em algumas empresas as equipes de folha de pagamento detêm mais conhecimento e expertise de suas implicações para uma integração pós-fusão.



Avaliando as bases do acordo

Uma vez que a folha de pagamento é informada sobre um acordo, há uma série de questões básicas a serem abordadas:

- A empresa adquirida será gerida como uma operação autônoma ou será total ou parcialmente integrada?
 - Se for totalmente integrada, como e quando os termos e condições dos funcionários serão padronizados, dada a vulnerabilidade do alinhamento das políticas de remuneração?
 - Se for parcialmente integrada (por exemplo, fundindo funções como finanças, RH e folha de pagamento em um centro de serviços compartilhados), quais são as expectativas em relação à equipe de folha de pagamento adquirida?
 - Se permanecer como uma entidade independente, os termos e condições dos funcionários ainda serão padronizados e, em caso afirmativo, em quanto tempo?
- Qual é a característica dos colaboradores que estão sendo adquiridos? Os funcionários têm planos de ações e pacotes de benefícios complexos? A empresa compradora tem experiência para lidar com eles – ou os funcionários podem ser transferidos para os arranjos existentes?
- Quais são as considerações de gerenciamento de talentos que afetam o RH e a folha de pagamento? A gestão de pessoas é uma consideração importante em todas as operações de M&A, mas em algumas aquisições os funcionários-chave (ou grupos de funcionários) podem ser um fator crítico do acordo. Para o RH e a folha de pagamento, é provável que isso influencie a complexidade (por exemplo, se a empresa oferece bônus de retenção para garantir funcionários de alto valor) e também recursos, principalmente se as funções de suporte fornecem um serviço diferenciado para novos funcionários
- Qual é a essência do ambiente de trabalho na empresa adquirida? É um ambiente “rotativo” mais comum em algumas partes dos EUA, onde funcionários recém-adquiridos podem ser demitidos mais facilmente ou existem conselhos de trabalhadores e acordos coletivos?
- Existem transferências de empresas envolvidas? De acordo com a lei trabalhista da União Europeia (European Union employment law), por exemplo, os princípios gerais estabelecem que a maioria das responsabilidades dos funcionários passa para a empresa compradora, adicionando um ônus maior sobre ela para fornecer remuneração e benefícios equivalentes ou maiores
- Quais são os prazos de execução?
- O desinvestimento leva a empresa para novas regiões ou países onde a organização de folha de pagamento da empresa compradora – ou seu fornecedor – tem experiência limitada e conhecimento insuficiente das exigências locais? Nesses casos, uma opção pode ser manter as equipes de folha de pagamento e o provedor de serviços existentes da empresa adquirida, seja no longo ou no curto prazo, para continuar processando a folha de pagamento enquanto o comprador realiza suas próprias execuções paralelas. É importante ter em mente que essa abordagem nem sempre é possível – por exemplo, se a entidade adquirida está sendo desmembrada de uma organização maior, onde a folha de pagamento e outras funções de suporte são excluídas do acordo.



Gerenciamento de projetos de transição

Uma vez tomada a decisão de prosseguir com uma aquisição ou fusão, em organizações maiores, um escritório de gerenciamento de projetos (project manager office – PMO) assumirá a responsabilidade de coordenar fluxos de trabalho e listas de tarefas, além de reunir representantes das equipes de due diligence e integração, RH, folha de pagamento, financeiro, fiscal e jurídico. O papel da folha de pagamento normalmente se torna mais operacional neste momento, embora possa continuar a fornecer alguns serviços de consultoria.

O objetivo inicial da folha de pagamento é entender a configuração interna do procedimento, o relacionamento com qualquer prestador de serviços terceirizado e os principais componentes da folha de pagamento, como benefícios e subsídios. Até certo ponto, este processo reflete o tipo de análise de “status quo” que as empresas normalmente realizam quando criam sua estratégia de folha de pagamento internacional.

Diversos entrevistados com experiência em várias operações de M&A desenvolveram metodologias e listas de verificação para ajudar a gerenciar esse ciclo de coleta e transição de informações. Além de checklists genéricas, estes documentos podem incluir especificidades do país ou da região, como bônus especiais, vales-refeição e subsídios especiais. Por sua vez, as responsabilidades operacionais da folha de pagamento podem ser documentadas como parte de um manual de M&A mais abrangente, que inclui detalhes de como efetuar pagamentos finais, como transferir dados, como demitir funcionários no sistema e como mesclar os termos e condições dos funcionários. Uma seção sobre impostos sobre folha de pagamento, por exemplo, pode delinear a responsabilidade da folha de pagamento para verificar:

- onde a empresa está registrada
- se os nomes e endereços corporativos precisam ser alterados
- se são necessários acordos de visitantes de curto prazo
- as exigências de compliance de diferentes jurisdições fiscais.

Um entrevistado gerenciou as transições por meio de um conjunto de marcos importante, incluindo itens como:

- todas as informações foram recebidas para executar a primeira folha de pagamento?
- as declarações finais de impostos foram concluídas?
- as contas anteriores do provedor de serviços de folha de pagamento foram encerradas?
- as contas das agências de emprego foram encerradas?
- foi concedida uma procuração?
- os registros da folha de pagamento foram transferidos?
- os cálculos foram comunicados para fluxos de receita existentes, como planos de bônus de vendas?
- se houver um sistema/banco de dados com informações anteriores, elas foram transferidas para referências futuras?
- antes do fechamento, a folha de pagamento foi consultada sobre o tratamento fiscal para quaisquer pagamentos de fechamento ou pós-fechamento aos funcionários?
- no fechamento, a folha de pagamento criou um plano de final de exercício, que acredita que pode ser executado antes do término do ciclo (incluindo itens como W-2s nos EUA, P60s e P11Ds no Reino Unido e relatórios de patrimônio).

Embora as checklists e os manuais sejam uma ferramenta importante para ajudar a estruturar a transição, os entrevistados alertaram que é impossível documentar todos os cenários, e algum nível de experiência anterior em M&A pode ser valioso. Por exemplo, combinar as populações de funcionários em um país pode levar a empresa para além de um limite legal e desencadear provisões para regimes de pensão ou negociação coletiva. Da mesma forma, a folha de pagamento pode precisar consultar os detalhes técnicos da base salarial de um indivíduo para impostos em uma negociação de ações. Preferencialmente, a equipe de folha de pagamento combinará a experiência de um processo de desmembramento e gerenciamento de mudanças com conhecimento específico do país e expertise técnica – o que, na prática, pode significar recorrer a um grupo de experts, incluindo consultores externos em áreas como a fiscal.



Também é importante verificar toda a documentação relacionada à função da folha de pagamento adquirida e criar uma documentação para quaisquer atividades essenciais, caso ainda não exista. Um exemplo em que esta documentação é fundamental pode ser visualizado durante a explicação sobre as provisões feitas para o trabalho realizado antes de uma aquisição: se isso não for suficientemente detalhado e a equipe adquirida de folha de pagamento não estiver mais na organização, pode ser difícil entender o motivo de uma provisão ter sido feita e se foi registrada corretamente.

Gerenciamento de mudanças e comunicações

Como a experiência do funcionário em desinvestimentos corporativos é tão importante, as notificações aos funcionários transferidos sobre itens como mudanças nas datas de pagamento ou formatos de recibos de pagamento precisam ser antecipadas e claras. Essa comunicação pode fazer parte de uma iniciativa mais abrangente do RH, mas a folha de pagamento tem a responsabilidade de garantir que as questões relacionadas à remuneração sejam abordadas.

Como disse um veterano de operações de M&A: "Você precisa pensar na integração de maneira muito detalhada e estruturada; fomos culpados no passado por sermos muito laissez-faire e foi aí que as coisas não saem conforme o planejado. E uma vez que temos um plano, devemos cumpri-lo. Houve casos em que não nos apegamos às nossas armas quando se trata de colocá-lo em prática."

Premissas desafiadoras com relação aos cronogramas

Muitos dos erros cometidos imediatamente após um desinvestimento podem ser rastreados cronologicamente – especialmente quando a folha de pagamento é pressionada para contratar um novo fornecedor ou configurar novas folhas de pagamento internamente.

Os entrevistados alertaram sobre os perigos específicos de apressar as mudanças de última hora – especialmente as alterações tardias na situação do funcionário – e ao calcular manualmente os pagamentos em que os prazos foram perdidos. Em alguns casos, isso pode ser evitado mapeando os sistemas e as mudanças de interface antecipadamente para automatizar os fluxos de dados da empresa adquirida: caso contrário, quaisquer inserções manuais devem ser documentadas em listas e verificadas novamente quanto à precisão.

Também pode ser necessário um tempo extra para administrar novos arranjos para funcionários adquiridos – como registro de funcionários em novos benefícios ou planos de pensão, ou a transferência de vales de combustível ou de refeições para o novo empregador. O cadastro de funcionários para estes benefícios é, em última análise, responsabilidade das equipes de remuneração e benefícios, mas a folha de pagamento geralmente é o primeiro ponto de contato para os funcionários e não pode começar a realizar deduções até que eles estejam cadastrados.

Por essas razões, muitos entrevistados recomendaram que a folha de pagamento deve estar preparada para adiar o cronograma quando necessário, argumentando que muitas vezes há um volume surpreendente de flexibilidade. Se, por exemplo, a folha de pagamento estiver com dificuldades para se integrar, uma opção pode ser manter uma equipe interna adquirida por mais tempo do que o planejado inicialmente. Embora isso possa aumentar os custos, também pode evitar problemas mais sérios a longo prazo.

Gestão de pessoas e fornecedores

Trabalhando com uma equipe vigente de folha de pagamento

One of the most important lessons outlined by Uma das lições mais importantes destacadas pelos entrevistados é a necessidade de colaborar bastante para reter o máximo possível de conhecimento e experiência na empresa adquirida durante a transição. Isso começa com o estabelecimento de um bom relacionamento de trabalho com a equipe de folha de pagamento da empresa adquirida. Muito disso diz respeito a gerenciar as mudanças de senso comum – entrar em contato com a equipe o mais cedo possível, organizar visitas a países importantes sempre que possível e declarar claramente o que será exigido dos funcionários durante a transição. Algumas organizações também colocam em prática bônus de retenção para manter os funcionários adquiridos.

Nos programas de mudança mais bem-sucedidos, os gestores de folha de pagamento internacional são capazes de manter funcionários-chave durante a transição mesmo quando eles sabem que não têm um cargo de longo prazo após a aquisição – para alguns funcionários, a experiência de trabalhar em uma operação de M&A é uma boa oportunidade para seu currículo enquanto planejam seu próximo passo na carreira, o que é um incentivo para permanecerem.

Mas é possível que nem todos os membros da equipe permaneçam, e algum nível de planejamento futuro seja necessário para ajudar a aliviar possíveis dificuldades, incluindo:

- estabelecer se existem recursos disponíveis em outros setores da empresa compradora que possam ser reunidos para ajudar, se necessário
- reorganizar as equipes locais de folha de pagamento global para reunir recursos entre grupos de funcionários que compartilham características semelhantes, permitindo que as experiências sejam mais bem compartilhadas e fornecendo algum nível de backup
- entrega de mais tarefas a um parceiro terceirizado.

Na maioria dos casos, os entrevistados normalmente não contratavam membros da equipe de folha de pagamento das empresas adquiridas a longo prazo, mas havia exceções. Um colaborador explicou como foi capaz de aumentar sua expertise na região da Ásia-Pacífico, mesclando sua pequena presença de folha de

pagamento existente em um centro de serviços de uma empresa adquirida, ao mesmo tempo passando para a plataforma de processamento de folha de pagamento do novo parceiro. Outro criou uma configuração de serviços virtuais compartilhados mantendo os recursos adquiridos no país como pontos de presença locais em sua organização de folha de pagamento global.

O mais comum era que os compradores aproveitassem a iniciativa de mudança para conduzir outras modificações organizacionais. Em entidades adquiridas de menor porte, onde o responsável pela folha de pagamento também estava lidando com a gestão de RH, funções de secretariado corporativo e até mesmo autorizando pagamentos, alguns entrevistados aproveitaram para impor a separação de funções.

Estratégia de M&A e de fornecedores de folha de pagamento global

Durante a transição, é igualmente importante manter um vínculo com os fornecedores vigentes contratados pela empresa adquirida, por sua assistência será necessária nos pagamentos finais, cálculos de indenizações e entrega de dados.

A decisão de manter um fornecedor local nem sempre é simples – principalmente porque os fornecedores contratados costumam ser locais em vez de fornecedores que atuam em vários países, e podem não se adequar à estratégia de folha de pagamento global da empresa compradora. Essas decisões precisam levar em conta diversos fatores, incluindo:

- **A estratégia de folha de pagamento global.** As abordagens para a folha de pagamento em vários países variam entre empresas, de modelos altamente centralizados a altamente descentralizados. Por sua vez, isso afeta as estratégias dos fornecedores: algumas organizações se esforçam para trabalhar com um fornecedor (ou um pequeno grupo de fornecedores) globalmente e, portanto, podem estar menos inclinadas a manter fornecedores de um único país. Para todas estas decisões, recomendamos uma abordagem pragmática em vez de purista: a prioridade é a capacidade operacional em detrimento da elegância do design.
- **Controles e exigências de compliance.** Em países com exigências de compliance complexas, bem



como em países menores ou mais remotos, pode haver benefícios em se manter um fornecedor com grande conhecimento e experiência local.

- **Governança de fornecedores de folha de pagamento global.** A decisão de manter um fornecedor no país pode ser influenciada pela estratégia de gestão de fornecedores da empresa compradora – especificamente se o fornecedor será gerenciado localmente dentro do país, centralmente por meio da matriz ou por meio de centros de serviços compartilhados ou hubs regionais. Em alguns casos, problemas relacionados a idioma ou fuso horário podem tornar mais difícil para a empresa compradora gerenciar um provedor no país de maneira efetiva.
- **A equação de custos,** incluindo custo por folha de pagamento e todos os extras.
- **Configuração de sistemas,** e se os fornecedores vigentes são capazes de se integrar aos sistemas centrais de RH da empresa adquirida e fornecer dados de volta à organização no formato necessário.
- **Variabilidade de serviços prestados pelo fornecedor.** Os serviços de folha de pagamento às vezes são agrupados com outros serviços de suporte, como contabilidade ou RH, e qualquer decisão de encerrar a folha de pagamento pode ser deixada de lado pelas exigências práticas de outras funções de suporte.
- **Qualidade de serviço.** Estabeleça, a partir da equipe interna, qual nível de serviço foi oferecido pelo fornecedor, tanto em termos de métricas convencionais, como precisão e pontualidade, mas também em relação a medidas “mais perceptivas”, como sua capacidade de resposta a mudanças.
- **Questões contratuais.** Estas podem produzir argumentos que oscilam tanto a favor quanto contra a manutenção de um fornecedor local. Por um lado, se uma equipe local se comprometeu recentemente com um contrato de terceirização de vários anos sem cláusulas de rescisão simplificadas, isso pode influenciar na decisão de retenção. Por outro lado, a retenção de um provedor vigente pode exigir o comprometimento com um novo contrato plurianual e também incorrer em taxas únicas (por exemplo, para integração aos sistemas de RH e financeiro). Como este compromisso pode ter que ser baseado em informações limitadas obtidas em circunstâncias

desafiadoras da equipe vigente, uma opção é solicitar um contrato temporário de curto prazo enquanto uma avaliação adicional é realizada.

- **Abordagens mais criativas.** Muitos provedores de folha de pagamento global trabalham com parceiros. Quando um provedor local em uma organização adquirida é particularmente valorizado, pode ser possível adicioná-lo à rede de um provedor de folha de pagamento global.

Recomendamos a observação de várias etapas tanto para reter como para rescindir com um fornecedor adquirido.

Se for permanecer com um fornecedor vigente:

- revise o contrato e a Declaração de Trabalho (Statement of Work – SOW) que descreve os serviços prestados pelo fornecedor e, sempre que possível, solicite feedback da equipe vigente sobre a qualidade do serviço. Se um contrato precisar ser transferido para a empresa compradora, aproveite a oportunidade para negociar mudanças no contrato, incluindo, quando possível, o reforço dos Acordos de Nível de Serviço para alinhá-los aos padrões da empresa
- avalie a capacidade do fornecedor de lidar com o crescimento do número de funcionários e o possível crescimento da complexidade
- no momento apropriado, realize o due diligence do fornecedor, abrangendo finanças, tamanho da base de clientes, reputação no mercado etc. É provável que nenhuma avaliação formal tenha sido realizada desde que o contrato inicial foi firmado
- verifique se o fornecedor atende aos controles mínimos e aos padrões de segurança. Se não houver diretrizes da empresa sobre isso, consulte os padrões reconhecidos do setor, como o ISO/IEC 27001 e o ISAE 3402.

Se for rescindir com um fornecedor:

- revise os períodos de aviso prévio e as cláusulas de liberação antecipada, obter assessoria jurídica conforme necessário e preparar o fornecedor para a mudança
- acorde quaisquer custos específicos antecipadamente com o fornecedor para gerenciar a transição

- peça que o fornecedor efetue pagamentos finais aos funcionários demitidos. Se isso não for possível e você tiver que gerenciar esses pagamentos de maneira excepcional ou efetuar pagamentos manuais, os verifique e monitore de perto
- mantenha as portas abertas para possivelmente trabalhar com o fornecedor novamente, principalmente se a experiência da equipe interna tiver sido positiva
- saiba que gerenciar uma saída de fornecedores terceirizados pode ser desafiador com ou sem desinvestimento: enquanto alguns fornecedores seguem uma metodologia e lidam com a perda de negócios profissionalmente, outros podem ser menos cooperativos. Isso pode ser visto de maneira prática em forma de cobranças adicionais (por exemplo, para download de dados) ou, mais comumente, na demora para responder e comunicar. Recomendamos examinar cuidadosamente os contratos dos fornecedores para verificar quais provisões, se houver, foram feitas para uma estratégia de saída.

Em ambos os cenários:

- faça uma auditoria dos dados provenientes do provedor vigente para garantir que atendam aos padrões de qualidade de dados
- verifique os tratamentos históricos de deduções fiscais e de outras origens e, se não corresponderem às expectativas atuais, corrija-os.





NÓS TORNAMOS UM MUNDO **COMPLEXO** **SIMPLES**

Um mundo de serviços locais

A TMF Group é uma provedora líder de serviços administrativos essenciais, ajudando clientes a investir e operar com segurança em todo o mundo.

Nossos 9.100 especialistas distribuídos por 120 escritórios em 85 jurisdições ao redor do mundo atendem empresas, instituições financeiras, gestores de ativos, clientes privados e family offices, fornecendo a combinação de serviços de contabilidade, impostos, folha de pagamento, administração de fundos, compliance e gestão de entidades, essenciais para o sucesso empresarial global.

Sabemos como desbloquear o acesso aos mercados mais atrativos do mundo – por mais complexos que sejam – de maneira rápida, segura e eficiente. É por isso que mais de 60% das Fortune Global 500 e FTSE 100 e quase metade dos 300 principais fundos de private equity trabalham conosco.

Nosso modelo exclusivo de entrega global, sustentado por nossas plataformas digitais inovadoras, significa que podemos cobrir setores diversos como mercados de capitais, private equity, imobiliário, farmacêutico, de energia e tecnologia, com especialistas nestas áreas fornecendo suporte local.

Com um crescimento médio anual de 8% desde 2013, a TMF Group é uma parceira confiável e segura. Operando através de uma ou várias fronteiras, com um pequeno grupo ou milhares de funcionários, temos o suporte fundamental para que você precisa para sua empresa crescer, operar e se desenvolver enquanto permanece em compliance em todos os lugares.

www.tmf-group.com



linkedin.com/company/tmf-group



twitter.com/TMFGroup



tmf-group.com/en/wechat



Alcance global
Conhecimento local

Aviso

Embora tenhamos tomado medidas razoáveis para fornecer informações precisas e atualizadas nesta publicação, não damos qualquer garantia ou representação, expressa ou implícita, a este respeito. As informações estão sujeitas a alterações sem aviso prévio. As informações contidas nesta publicação estão sujeitas a mudanças legais (fiscais) em diferentes jurisdições em todo o mundo. Nenhuma das informações contidas nesta publicação constitui uma oferta ou solicitação de negócios, uma opinião relativa a nossos serviços, uma recomendação para engajar em qualquer transação ou nos obrigar sob uma perspectiva jurídica, fiscal, financeira, de investimentos ou como consultores contábeis. Nenhuma ação deve ser tomada com base nestas informações sem prévia consulta a um profissional independente. Nós não nos responsabilizamos por quaisquer perdas ou danos que venham a acontecer como resultado de seu uso ou convicção quanto às informações aqui contidas. Esta é uma publicação da TMF Group B.V., P.O. Caixa 23393, 1100 DW Amsterdã, Holanda (contact@tmf-group.com). A TMF Group B.V. faz parte da TMF Group, que consiste em um grupo de empresas em todo o mundo. Qualquer empresa do grupo não é um agente registrado de outra empresa do grupo. Uma lista completa dos nomes, endereços e detalhes do estatuto jurídico das empresas estão disponíveis em nosso website: <http://www.tmf-group.com>.

© Novembro de 2022, TMF Group B.V.