



UNIFEOB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

**O CUSTO OCULTO DA MÃO-DE-OBRA E SEU
IMPACTO FINANCEIRO**

NATURA COSMÉTICOS S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

O CUSTO OCULTO DA MÃO-DE-OBRA E SEU
IMPACTO FINANCEIRO

NATURA COSMÉTICOS S/A

MÓDULO AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL

AVALIAÇÃO DE EMPRESAS - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES
TRABALHISTAS - PROF^a. JULIANA MARQUES BORSARI

ESTUDANTES:

DAYANE ALVES DE OLIVEIRA, RA 18000926

MARIA EDUARDA SALLA DE LIMA, RA 18000702

MATHEUS HENRIQUE TONIETI LUIZ, RA 18000067

MICHELE CRISTINA SOUZA ACHCAR COLLA DE OLIVEIRA, RA 18001459

ROSIMAR SANTOS JUNQUEIRA, RA 18001039

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	6
3.1.1 SALÁRIO VERSUS REMUNERAÇÃO	6
3.1.2 CUSTOS OCULTOS RELACIONADOS À MÃO-DE-OBRA	14
3.2 AVALIAÇÃO DE EMPRESAS	18
3.2.1 RISCO X RETORNO	19
3.2.2 PAYBACK E FLUXO DE CAIXA PARA ANÁLISE DE PROJETOS	26
4. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

Objetiva-se neste projeto integrado, a partir da análise teórica e prática das unidades de estudos “Administração de pessoal e obrigações trabalhistas” e “Avaliação de Empresas” e dos dados contábeis públicos da empresa Natura S.A, esmiuçar os conceitos, impactos e consequências dessas frentes na citada empresa e realizar uma simulação do impacto financeiro do desligamento de um funcionário por meio da análise do payback em seu fluxo de caixa.

No capítulo 2, trataremos da descrição jurídica e contábil da empresa Natura S.A, com a seleção dos principais tópicos que estejam em sinergia com as unidades de estudos “Administração de pessoal e obrigações trabalhistas” e “Avaliação de Empresas” e os temas que serão abordados neste Projeto Integrado. A equipe escolheu, por mais um trimestre, a Natura por ser uma empresa de renome nacional e internacional, conhecida por seu comprometimento com os ideais de construir um mundo melhor, através de boas relações, seja com o outro, com a natureza ou com o todo, baseada fortemente em princípios de sustentabilidade.

Dessa forma, a Natura estabelecesse relacionamentos positivos com seus colaboradores, clientes e fornecedores, mantendo o foco de todos na mesma direção e alinhados aos objetivos da empresa, tendo em vista que o comportamento de um indivíduo, seja ele colaborador, cliente ou fornecedor, será sempre o reflexo da maneira pela qual este enxerga o ambiente que o cerca, sendo que a percepção de cada indivíduo é responsável pela formação cultural da organização da qual faz parte.

Conhecida por ser uma empresa com valores rígidos, pautada pela transparência tanto com seus colaboradores, quanto com seus consumidores e fornecedores, a Natura é um exemplo do que buscamos com o presente trabalho: a valorização das atitudes e comportamentos diretamente ligados com respeito à vida, à dignidade e aos direitos da pessoa, contribuindo para a manutenção de postos de trabalhos pautados na dignidade,

em conformidade com a legislação trabalhista brasileira, na evolução da sociedade e no desenvolvimento sustentável da empresa, uma vez que sabe como avaliar os riscos envolvidos em sua operação.

No capítulo 3, abordaremos a avaliação de empresas sob a perspectiva do “risco x retorno” e os conceitos de payback e fluxo de caixa para análise de projetos, a partir dos dados da empresa em estudo.

Ao final, a título de considerações finais, será organizada a conclusão.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A NATURA COSMÉTICOS S.A. está constituída sob a modalidade de sociedade anônima, com capital aberto na BM&FBovespa e é uma marca 100% brasileira que nasceu da paixão pela cosmética e pelas relações sociais.

Na página do site dedicada aos Investidores, a NATURA COSMÉTICOS S.A. COSMÉTICOS S.A. apresenta-se como (NATURA, 2020):

Somos uma marca 100% brasileira que nasceu da paixão pela cosmética e pelas relações. Estamos presentes em sete países da América Latina e na França, e somos a indústria líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias, higiene pessoal e venda direta. Buscamos criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados integrados nas dimensões socioeconômica e ambiental. Acreditamos que resultados sustentáveis são alcançados por meio de relações de qualidade, por isso, buscamos manter canais de diálogo abertos com todos os nossos públicos.

A empresa está presente em sete países da América Latina e na França, e é a indústria líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias, higiene pessoal e venda direta, sendo detentora de uma das marcas mais valiosas do mercado, em torno de, US\$ 826 milhões (EXAME, 2018).

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA		
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 71.673.990/0001-77 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DE ABERTURA 08/06/1993
NOME EMPRESARIAL NATURA COSMETICOS S/A		
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) NATURA		PORTE DEMAIS
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 46.46-0-01 - Comércio atacadista de cosméticos e produtos de perfumaria		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 46.42-7-01 - Comércio atacadista de artigos do vestuário e acessórios, exceto profissionais e de segurança 46.49-4-10 - Comércio atacadista de jóias, relógios e bijuterias, inclusive pedras preciosas e semipreciosas lapidadas 46.49-4-99 - Comércio atacadista de outros equipamentos e artigos de uso pessoal e doméstico não especificados anteriormente 46.51-6-01 - Comércio atacadista de equipamentos de informática 46.47-8-02 - Comércio atacadista de livros, jornais e outras publicações 47.62-8-00 - Comércio varejista de discos, CDs, DVDs e fitas 46.44-3-01 - Comércio atacadista de medicamentos e drogas de uso humano 46.37-1-99 - Comércio atacadista especializado em outros produtos alimentícios não especificados anteriormente 46.49-4-08 - Comércio atacadista de produtos de higiene, limpeza e conservação domiciliar 46.46-0-02 - Comércio atacadista de produtos de higiene pessoal 82.99-7-99 - Outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente 96.02-5-02 - Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza 73.20-3-00 - Pesquisas de mercado e de opinião pública 52.50-8-04 - Organização logística do transporte de carga 70.20-4-00 - Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica 64.63-8-00 - Outras sociedades de participação, exceto holdings 47.53-9-00 - Comércio varejista especializado de eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo 47.81-4-00 - Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios 47.63-6-01 - Comércio varejista de brinquedos e artigos recreativos 46.49-4-04 - Comércio atacadista de móveis e artigos de colchoaria		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 204-6 - Sociedade Anônima Aberta		
LOGRADOURO AV ALEXANDRE COLARES	NÚMERO 1188	COMPLEMENTO BLOCO APOIO BLOCO C BLOCO A SALA A1 A2 A3 A4 A5 A6
CEP 05.106-000	BAIRRO/DISTRITO PARQUE ANHANGUERA	MUNICÍPIO SÃO PAULO
UF SP		TELEFONE (11) 4389-7317
ENDEREÇO ELETRÔNICO FISCAL@NATURA.NET		

A EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A., conforme informações extraídas do site da BM&FBovespa (2018), é uma companhia cujas atividades principais são o comércio atacadista e produtos de perfumaria.

Dados da Companhia	
Nome de Pregão:	NATURA
Códigos de Negociação:	Mais Códigos NATUS
CNPJ:	71.673.990/0001-77
Atividade Principal:	Comércio Atacadista de Comércio E Produtos de Perfumaria
Classificação Setorial:	Consumo não Cíclico / Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza / Produtos de Uso Pessoal
Site:	www.natura.net

Figura 2 - Resumo dos dados da Companhia.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

3.1.1 SALÁRIO *VERSUS* REMUNERAÇÃO

Primeiramente, vamos conceituar “salário” que representa a contraprestação em dinheiro ou utilidade, nas relações de trabalho regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), oferecida diretamente pelo empregador ao empregado, em função do contrato de trabalho, para satisfazer suas necessidades vitais e de sua família. Ao passo que o conceito de remuneração é a soma de todas as parcelas recebidas pelo empregado, dentre elas o salário, a gorjeta, os adicionais, entre outros.

A Constituição Federal de 1934, a primeira Carta Magna a disciplinar as relações entre empregados e empregadores, no seu art. 121 utiliza a palavra salário como a importância devida ao trabalhador, princípio adotado pelas Constituições que se sucederam.

A CLT, no caput de seu art. 457, conquanto não contenha um conceito de salário, declara como tal aquele valor pago diretamente pelo empregador, fazendo nítida distinção entre remuneração e salário:

Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber. (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953) (Vide Lei nº 13.419, de 2017).

§ 1º Integram o salário a importância fixa estipulada, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador. (Redação dada pela Lei nº 13.467 de 2017).

- A. IMPORTÂNCIA FIXA: Parcela invariável do salário – em dinheiro ou utilidades.
- B. COMISSÕES: Parcela variável do salário – condicionada ao valor das vendas ou da produção.
- C. GRATIFICAÇÕES: Reconhecimento financeiro – destinado ao trabalhador pela assiduidade, produtividade, empenho, dedicação, etc.

Com o advento da Lei n. 13.467/2017 e pela Medida Provisória (MP) n. 808/2017 integram o salário as gratificações legais (previstas em lei e fazem parte do salário) e de função (não compõem o salário).

Embora detenham natureza salarial, qualquer gratificação periódica ou esporádica (semestral, por exemplo) não repercute no cálculo das horas extras, das férias e do aviso prévio.

- A. Gratificação natalina (décimo terceiro salário): natureza salarial, todo empregado fará jus a 1/12 da remuneração devida.
- B. Gratificação por tempo de serviço: embora esteja prevista legalmente apenas para uma minoria de trabalhadores (uma parcela de empregados públicos,

algumas categorias profissionais diferenciadas, etc) necessitando de ajuste direto ou negociação coletiva para os demais, a gratificação por tempo de serviço detém a peculiaridade de integrar o salário para todos os efeitos legais.

- C. Gratificação por função: cargos de confiança (cargos em comissão), a gratificação será recebida mensalmente e, como verba de natureza salarial, refletirá em todos os haveres trabalhistas, enquanto perdurar a atribuição de gerência, chefia ou direção.

À título exemplificativo, trazemos a seguir outras verbas de natureza salarial:

- A. Quebra de caixa: diferença entre o que efetivamente existe e o que deveria existir no caixa. Possui natureza salarial.
- B. Luvas: Entende-se por luvas a importância paga pelo empregador ao atleta na forma do que for convencionado, pela assinatura do contrato.
- C. ABONO: adiantamento de salário (vale).
- D. SALÁRIO-UTILIDADE (IN NATURA OU SALÁRIO INDIRETO): além do pagamento em dinheiro, toda alimentação, habitação, vestuário ou outra prestação in natura (utilidades) que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ou de forma gratuita ao empregado será considerado salário.

Art. 458 - Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações "in natura" que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 229, de 28.02.1967).

Os bens que o empregador fornece ao empregado, mesmo que gratuitamente, mas para seu trabalho, não são considerados como salário, ou seja, os bens fornecidos para o trabalho não têm natureza salarial, mas os bens fornecidos pelo trabalho sim.

A C.L.T. traz em seu art. 458, § 2º, um rol exemplificativo de benefícios assistenciais, isto é, todas as parcelas mencionadas concedidas pelo empregador não serão consideradas como salário.

§ 2º Para os efeitos previstos neste artigo, não serão consideradas como salário as seguintes utilidades concedidas pelo empregador: (Redação dada pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001);

I – vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos aos empregados e utilizados no local de trabalho, para a prestação do serviço; (Incluído pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001);

II – educação, em estabelecimento de ensino próprio ou de terceiros, compreendendo os valores relativos a matrícula, mensalidade, anuidade, livros e material didático; (Incluído pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001)

III – transporte destinado ao deslocamento para o trabalho e retorno, em percurso servido ou não por transporte público; (Incluído pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001);

IV – assistência médica, hospitalar e odontológica, prestada diretamente ou mediante seguro-saúde; (Incluído pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001);

V – seguros de vida e de acidentes pessoais; (Incluído pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001);

VI – previdência privada; (Incluído pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001);

VII – (VETADO) (Incluído pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001);

VIII - o valor correspondente ao vale-cultura. (Incluído pela Lei nº 12.761, de 2012).

Por isso, normalmente se diz que o salário é a importância fixa diretamente paga pelo empregador. Já a remuneração tem sentido mais amplo, para abranger todos os ganhos do empregado, razão por que se pode dizer que a remuneração é gênero do qual o salário é espécie.

O salário pode ser:

- Direto – é aquele percebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado. No caso dos empregados horistas, corresponde ao número de horas efetivamente trabalhado no mês (excluindo-se o descanso semanal remunerado). No caso de mensalistas, corresponde ao salário mensal percebido.
- Indireto – é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano de benefício e serviços sociais oferecidos pela organização. O salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço, etc.), participação nos resultados, horas extras, bem como o correspondente monetário dos benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização (como alimentação, e transporte subsidiados, seguro de vida em grupo, etc.).

A soma do salário direto e do indireto constitui a remuneração. Assim, a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, bem como todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a remuneração é tudo que o funcionário auferir direta e indiretamente como consequência do trabalho que desenvolve na organização. Assim remuneração é gênero, salário é espécie.

Nos dias atuais, o salário tem assumido as mais diversas formas. E, se de início consistia numa prestação fixa paga pelo empregador, modernamente tem matrizes os mais diversos. As formas mais divulgadas são:

- a) Salário mínimo: fixado por lei, nacionalmente unificado.
- b) Salário variável: é aquele que não tem quantia fixa, podendo alterar-se de mês a mês, como ocorre com empregados que recebem comissões.

- c) Salário composto: também denominado misto, é aquele que se constitui da parte fixa e parte variável.

Quanto ao pagamento, o salário pode ser por unidade de tempo, por unidade de obra e por tarefa.

1. Por unidade de tempo → É a forma mais comum, aquela que se paga por hora, por dia, por mês. Independentemente do próprio trabalho, mas sim do tempo gasto com ele.
2. Por produção ou por unidade de obra → Depende da conclusão do serviço. Diferentemente do tempo gasto, o que importa é o trabalho realizado.
3. Por tarefa → É uma forma mista de salário, ficando entre o tempo e obra, pois é aquele em que o empregado tem de efetuar certo tipo de obra em determinado tempo. Se o empregado concluir a obra antes, estará dispensado.

FORMAS DE PAGAMENTO DE SALÁRIO

Em dinheiro, o meio ainda mais comum de pagamento salarial está previsto no art. 463 da C.L.T. que impõe somente um único requisito para que o pagamento seja feito de maneira correta, qual seja: o pagamento deverá ser feito em moeda corrente do país.

Em cheque ou depósito bancário: o pagamento realizado por meio de depósito bancário é admitido pela Lei nº 9.528/1997, que acrescentou o parágrafo único ao art. 464 da C.L.T. O pagamento feito em cheque não traz previsão legal, mas as Portarias nº 3.281/1984, do Ministério do Trabalho, autoriza às empresas situadas em perímetro urbano, com o consentimento do empregado, o pagamento dos salários e remunerações de férias mediante cheque emitido diretamente pelo empregador, em favor do empregado, salvo se este for analfabeto.

Em utilidades, a C.L.T. em ser art. 458, permite que os salários sejam pagos em bens econômicos. Também chamado de salário in natura, decorrerá do contrato de trabalho ou da habitualidade, com a anuência do empregado. Não existe a possibilidade

do salário do obreiro ser pago integralmente dessa forma, já que pelo menos 30% deve ser pago em dinheiro (art. 82, parágrafo único).

O § 1º do art. 459 da C.L.T. destaca que os salários devem ser pagos até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido.

Art. 459 - O pagamento do salário, qualquer que seja a modalidade do trabalho, não deve ser estipulado por período superior a 1 (um) mês, salvo no que concerne a comissões, percentagens e gratificações.

§ 1º Quando o pagamento houver sido estipulado por mês, deverá ser efetuado, o mais tardar, até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido. (Redação dada pela Lei nº 7.855, de 24.10.1989).

A empresa Natura Cosméticos S/A tem uma remuneração competitiva que possibilita manter e motivar seus colaboradores e também atrair novos talentos: a remuneração total baseia-se em salário e benefícios e a empresa encerrou o ano de 2020 com 6.920 colaboradores no seu time direto.

A empresa acompanha as variações do ambiente externo e compara anualmente suas práticas de remuneração com mercados de referência, como concorrentes, multinacionais brasileiras, empresas listadas na Bolsa de Valores ou que possuam estratégias de remuneração similares à da Natura. A política de remuneração da Natura posiciona a remuneração total dos diversos grupos de colaboradores acima do mercado, de maneira a compartilhar a geração de riqueza com todos aqueles que participam, de forma autônoma e empreendedora, da via viabilização de nossa proposta de valor.

No que se refere à remuneração fixa, a Natura optou pelo pagamento de 14º salários por ano no Brasil, enquanto a determinação legal é de 13 salários, o que beneficia especialmente os profissionais de menor renda, promovendo uma cultura de formação de poupança. Os colaboradores da força de vendas, por sua vez, contam com um prêmio a cada ciclo (período de 21 dias), proporcional aos resultados alcançados. Para esse público, não se aplica o 14º salário e sim o prêmio de vendas, modelo

específico de remuneração variável. Em relação ao pagamento da parcela variável da remuneração do grupo gerencial, esta é atrelada ao:

- a) Alcance de critérios econômicos (EBITDA consolidado),
- b) Alcance de critérios sociais (pesquisa de clima organizacional consolidado e pesquisa de lealdade das consultoras e consultores),
- c) Alcance de critérios ambientais (volume de emissões de carbono consolidado) e,
- d) Preferência da marca Natura, além de,
- e) Atingimento de metas individuais.

Para o grupo de colaboradores operacionais, força de vendas e administrativos até nível de coordenador, a remuneração variável está atrelada ao alcance do Resultado Operacional e ao atingimento de metas da área/individuais. Adicionalmente, para o grupo de força de vendas, a empresa tem um programa de comissão de vendas (prêmio de vendas) atrelado ao atingimento de indicadores de negócios.

Muito além dos benefícios exigidos pela legislação, o desafio da Natura é fornecer benefícios e serviços que agreguem valor e facilite o dia a dia dos colaboradores, alinhados ao conceito do Bem Estar e as estratégias da empresa e assim ser referência de mercado. A Natura atua como agente de transformação, promovendo programas educativos, criando políticas, proporcionando benefícios e oportunidades.

Benefícios oferecidos:

- a) Assistência médica e odontológica (considerando dependentes elegíveis cônjuge e filhos até 24 anos);
- b) Seguro de Vida com cobertura para assistência funeral;
- c) Check-up para executivos;
- d) Convênio Farmácia;
- e) Previdência Privada;
- f) Restaurante ou Vale Refeição;

- g) Empréstimo Consignado;
- h) Transporte Fretado e Vale Transporte;
- i) Veículo para Executivo;
- j) Clube Natura;
- k) Berçários e Auxílio Creche;
- l) Auxílio Excepcional;
- m) Loja Vip – loja exclusiva de produtos Natura para venda a colaboradores e Celebrações (Dias das Mães, Projeto Férias, Dia dos Pais, Momento Família, Festa Final de Ano e Cesta de Natal).

3.1.2 CUSTOS OCULTOS RELACIONADOS À MÃO-DE-OBRA

Os custos ocultos estão presentes nos gastos mensais da empresa, mas acabam não sendo identificados no processo de contabilização, não sendo considerados nos relatórios, orçamentos, balanços, demonstrações contábeis e nas análises financeiras das organizações. São custos complicados de serem identificados na gestão financeira. Esses valores também são conhecidos como TCO (Custo Total de Propriedade) ou custos “invisíveis”.

Como exemplo, podemos citar:

1. Acidente de Trabalho

Os acidentes de trabalho ocasionam alguns gastos que podemos chamar de invisíveis, e que acabam trazendo prejuízos para a empresa.

Os acidentes de trabalho geram custos devido à paralisação da produção, com materiais de primeiros socorros, despesas com transportes para socorro, e até mesmo diminuição

da produção por possíveis impactos psicológicos, horas extras pagas para suprir o atraso da produção e atrasos nos contratos dos clientes.

O empregado acidentado pode ficar afastado da empresa por 15 dias recebendo integralmente durante todo esse período sem estar trabalhando para a empresa ou até mesmo podendo ocorrer possíveis despesas jurídicas devido a processos trabalhistas por indenizações e danos. Tais custos ocultos podem ser evitados se os gestores não negligenciar as manutenções preventivas nos equipamentos e houver uma política de prevenção de acidentes de trabalho na organização, minimizando risco.

2. Rotatividade

Algumas empresas não fazem o investimento adequado em seus colaboradores e acabam pagando um alto preço, em média, para substituir um colaborador quando este resolve sair da empresa custa em torno de um quinto salário, podendo esse valor ser maior ainda se for a indústrias.

A folha de pagamento dos funcionários, as férias, as licenças, os seguros de saúde e os custos de treinamento com pessoal influenciam no orçamento, mas é muito mais rentável e recomendado para a empresa oferecer certos benefícios, um bom clima empresarial, investir em seus colaboradores, proporcionar salários adequados do que recrutar novos talentos para a empresa, isso gera muito tempo e dinheiro para a empresa que vão desde a seleção e recrutamento do novo colaborador até a sua integração.

Não é fácil processar os custos e prejuízos causados com a ausência de um funcionário na equipe, pois essa ausência sobrecarrega outros colaboradores, o tempo que leva para treinar outro, e até mesmo a desistência do novo colaborador acarretando um novo procedimento.

3. Recrutamento/ Seleção

Os custos com o processo seletivo e capacitação de pessoal é um alto investimento, mas os erros em más contratações geram um custo ainda maior, gerando um retrabalho.

A partir de 2017 com a reforma trabalhista passou a existir novas formas de contratação amenizando os custos com funcionários na empresa conforme a necessidade, algumas possibilidades citadas foram à contratação de um estagiário podendo trabalhar até 6 horas diárias, a contratação de um profissional temporário, a terceirização de profissionais para atividades fins da empresa para redução de custos, contratar profissionais por horas trabalhadas, e a contratação de freelancers e autônomos sem encargos trabalhistas e vínculos empregatícios.

4. Má utilização dos Equipamentos

Mapear os processos de produção possibilita uma visão ampla das atividades desempenhadas e os recursos necessários para as atividades serem executadas.

O despreparo dos colaboradores para manusear os equipamentos e a falta de treinamentos podem gerar custos muito elevados e até mesmo provocar danos desnecessários aos equipamentos. Quando são adotados processos mais eficientes se elimina ou diminui os custos invisíveis.

5. Horas Extras, Bônus e Comissões

A má distribuição e administração do tempo podem gerar um aumento nos custos invisíveis, perda de oportunidades, pagamento de horas extras. O tempo dentro da organização é um recurso muito valioso que deve ser planejado cuidadosamente para não ser desperdiçado. Até mesmo reuniões mal planejadas acarretam banco de horas por muitas vezes os funcionários precisarem fazer horas extras.

As horas extras, bônus e comissões fazem parte da remuneração e precisam ser consideradas nos custos de contratação, mas nem sempre é possível contabilizar corretamente esses gastos.

6. Treinamento

Treinamentos que se estendem mais do que o esperado geram custos que não foram contabilizados pelo RH da empresa, por isso é importante planejar bem o tempo.

Em contrapartida, uma equipe bem treinada e qualificada aumenta a produtividade, minimiza os custos invisíveis nos processos e evita retrabalho. É de suma importância identificar a origem das ocorrências do retrabalho para elaborar um plano de ação para evitar esse custo desnecessário.

7. Folha de Pagamento

A folha de pagamento acarreta diversos custos ocultos com burocracia, erros operacionais, mudanças de legislação trabalhista, impostos e taxas pagas, acarretando diferentes níveis de erros e riscos, com isso as organizações devem ficar atentas principalmente se o serviço for terceirizado, para que não haja um peso significativo nos custos ocultos.

8. Encargos Trabalhistas e Tributários

Os principais gastos obrigatórios sobre o salário bruto são:

- 8% de Fundo de Garantia por tempo de Serviço (FGTS)
- 8% de FGTS anual
- Férias
- Adicional de férias
- 13º Salário
- Contribuição do INSS por parte patronal (podendo chegar até 28,5% - os optantes pelo Simples Nacional não pagam custo patronal)
- Vale Transporte (a empresa pode descontar da folha até 6% do salário para abater esse encargo)
- Alguns benefícios concedidos em convenção, como vale refeição-alimentação, plano de saúde, plano odontológico, previdência privada, serviços por assinatura, auxílio-creche, ajuda de custo, entre outros.

Os encargos trabalhistas possuem alguns custos ocultos devido aos direitos trabalhistas e tributos pagos ao governo.

9. Custos rescisórios

Os custos decorrentes da demissão de funcionários devem ser considerados. Na demissão sem justa causa a empresa deve pagar todos os encargos exigidos, como:

- Férias vencidas + Férias proporcionais.
- 13º Salário Proporcional
- Multa de FGTS (40%)
- Aviso Prévio Indenizado
- Saldo de salário (se houver)

Caso ocorra do trabalhador pedir demissão, a empresa fica isenta do pagamento da multa de FGTS. E a demissão com justa causa implica no recebimento somente do saldo de salário e férias vencidas caso houver.

3.2 AVALIAÇÃO DE EMPRESAS

A avaliação de empresas é parte essencial da estratégia e disciplina fundamental para uma gama importante de atividades financeiras de cada entidade, por exemplo, para a estruturação de fusões e aquisições, precificação de ações e oportunidades de investimento por empreendedores externos (anjos).

Para avaliar uma empresa, segundo Higgins (2014):

O primeiro passo para avaliar qualquer empresa é decidir com exatidão aquilo que se quer avaliar. Isso exige dar resposta a três perguntas básicas:

- Queremos avaliar o ativo da empresa ou o seu patrimônio líquido?
- A empresa será avaliada como em operação ou sendo liquidada?
- Desejamos avaliar uma participação minoritária ou controladora na empresa?

3.2.1 RISCO X RETORNO

Neste tópico do Projeto Integrado, abordaremos o conceito de risco e retorno, assim como o método payback de avaliação de investimentos. Ao final deste item, o objetivo é analisar o payback do investimento de uma empresa na rescisão de um funcionário.

O entendimento da relação do risco e retorno é fundamental para os gestores e os investidores e organizações financeiras que captam recursos financeiros, uma vez que cabe ao tomador de decisão procurar aquela relação que maximize o seu valor investido.

Nesse contexto, os conceitos de risco e retorno serão abordados a seguir. O risco está associado à capacidade de se mensurar determinado estado de incerteza ou variação de uma decisão, a partir de premissas previamente estabelecidas. A incerteza pode ser associada a uma probabilidade ligada à ocorrência de um resultado ou valor; avaliando-se a probabilidade e a possibilidade de ocorrer determinado evento.

Os riscos aos quais as empresas estão sujeitas são divididos em 02 categorias:

- a) Risco econômico;
- b) Risco financeiro.

O risco econômico prescinde das decisões que consideram o lucro operacional, este vinculado ao resultado gerado pelos ativos antes das despesas financeiras, ao passo que o risco financeiro é àquele com base na composição do capital, ou seja, no custo de

captação do capital necessário para financiar a operação da empresa (capital próprio ou de terceiros);

Neste contexto, o custo do capital pode ser representado pela taxa de juros que as empresas usam para calcular (descontando ou compondo), o valor do dinheiro no tempo, também conhecido como o “custo de oportunidade”.

Importante identificar brevemente os tipos de capital considerados e os respectivos custos:

- a) capital próprio: utilizado pela empresa, oriundo dos sócios ou acionistas; o custo é a taxa de retorno que os acionistas/sócios esperam auferir em contrapartida ao investimento realizado;
- b) capital de terceiros: são as dívidas contraídas pela organização com credores; o custo é a taxa atual de retorno que os credores irão cobrar, caso a organização necessite de nova dívida;
- c) capital total: são todas as fontes que financiam a empresa, isto é, a composição do capital próprio e do capital de terceiros, bem como de suas combinações de custos.

Para a aplicabilidade práticas dos conceitos abordados, escolhemos aleatoriamente uma função e a seguir encaminhamos os cálculos e análises da demonstração do impacto financeiro do desligamento de um funcionário com o cargo de Auxiliar de produção por meio da análise do payback em um fluxo de caixa, considerando dados hipotéticos.

Descrição	Valor
Salário	R\$ 1.600,00
Plano de saúde	R\$ 250,00

Provisão 13°	R\$ 133,33
Provisão férias	R\$ 133,33
Provisão 1/3 férias	R\$ 44,44
FGTS	R\$ 128,00
Provisão FGTS sobre décimo terceiro e férias	R\$ 24,89
INSS	R\$ 144,00
Provisão INSS sobre décimo terceiro e férias	R\$ 62,22
Custo funcionário	R\$ 2.696,22

DEMISSÃO COLABORADOR (AUXILIAR DE PRODUÇÃO)

DEMONSTRAÇÃO RESULTADO PROJETADO			
	ATUAL	PROPOSTA	VARIAÇÃO
RECEITAS	-	-	-
(-) Custos Produtos Vendidos	-	-	-
(=) LUCRO BRUTO	-	-	-
(-) Despesas	2.696,22	16.851,51	(14.155,29)
(=) LUCRO OPERACIONAL	2.696,22	16.851,51	14.155,29

(+/-)	Receitas/Despesas Líquidas	Financeiras	-	-	-
(=)	EBITDA		2.696,22	16.851,51	14.155,29
(-)	Depreciação		-	-	-
(=)	LUCRO ANTES IR		2.696,22	16.851,51	14.155,29
(-)	Imposto Renda		-	-	-
(=)	LUCRO LÍQUIDO		2.696,22	16.851,51	14.155,29
(+)	Depreciação		-	-	-

(=) FLUXO CAIXA GLOBAL	2.696,22	16.851,51	14.155,29
	custo mês	custo rescisão	variação

Valor Investido	R\$	16.851,51	Custo Capital
			10%
VLP	Valor Presente Líquido		Valor Presente
ANO			
	R\$		R\$
0	(16.851,51)		(16.851,51)
1	R\$	32.354,64	R\$ 29.413,31
2	R\$	32.354,64	R\$ 26.739,37
3	R\$	32.354,64	R\$ 24.308,52
4	R\$	32.354,64	R\$ 22.098,65

5	R\$	32.354,64	R\$	20.089,69
	R\$	105.798,03	R\$	105.798,03
TIR	Taxa Interna de Retorno			
ANO				
0		(16.851,51)		
1		32.354,64		
2		32.354,64		
3		32.354,64		
4		32.354,64		
5		32.354,64		

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Total do Investimento R\$ 16.851,51

Fluxo Caixa (1º Ano)	R\$	29.413,31
(Valor Presente)		
Payback (ano)		0,57
Payback Aceitável		3 anos
PROJETO		APROVADO

3.2.2 PAYBACK E FLUXO DE CAIXA PARA ANÁLISE DE PROJETOS

O payback - do inglês “retorno” - é um indicador financeiro importantíssimo no mercado e para a avaliação de uma empresa, que representa o tempo de retorno do investimento. A partir dessa conceituação, aplica-se para a análise da viabilidade de um investimento com base em seu prazo de retorno. O payback simples é calculado = (investimento inicial/saldo médio do fluxo de caixa no período) e foi a metodologia utilizada neste PI.

O payback e o fluxo de caixa estão diretamente ligados, uma vez que ao calcular o prazo (tempo) necessário para a recuperação de um investimento, é essencial

identificar o quanto ele vai gerar mensalmente em receita, isto é, gerando caixa ou redução de custos para a organização. Dependendo, assim, de uma projeção de caixa realizada com exatidão, com as receitas e despesas relacionadas ao investimento nos próximos meses, por isso, optamos no *case* deste PI, em utilizar dados hipotéticos.

Conceitualmente, temos o payback simples e o payback descontado, respectivamente, o simples não considera o valor do dinheiro no tempo e o descontado, irá incluir os valores descontados para o presente com base em uma taxa de juros.

Qualquer tipo de investimento empresarial poderá ter seu payback calculado, o qual será utilizado para tomadas de decisões, uma vez que permite identificar qual o período necessário para que o lucro acumulado iguale-se ao investimento inicial, iremos exemplificar com o cálculo hipotético de uma demissão de colaborador contratado sob o regime da CLT. Considerando nesta análise que o payback será analisado em conjunto com o fluxo de caixa, na perspectiva de redução de custos.

Cientes que a decisão deve considerar outras variáveis, como o comprometimento da operação, a carga de trabalho nas equipes, a qualidade do trabalho ou serviço prestado, entre outras, diante das análises e cálculos apresentados, concluimos que em menos de 01 ano, em aproximadamente 06 meses, o valor investido já retornará ao caixa da empresa em estudo.

4. CONCLUSÃO

Neste Projeto Integrado, na perspectiva conceitual e prática das unidades de estudos “Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas” e “Avaliação de Empresas” foi realizada uma análise e simulação sobre o impacto financeiro do desligamento de um funcionário por meio da análise do payback em seu fluxo de caixa. A equipe optou como base a Empresa Natura S/A, por ser uma empresa sólida e com grande referencial de destaque no mercado de trabalho.

Foi abordado no presente projeto, o impacto financeiro que pode ser causado por desligamento do funcionário por intermédio da análise do *payback*, demonstrando o conceito de remuneração e salário, bem como seus acessórios, os custos ocultos relacionados à mão de obra e finalizando com a avaliação de empresas com análise de risco e retorno fundamentadas no payback e fluxo de caixa.

A realização em equipe deste projeto integrado foi de extrema importância para o desenvolvimento de competências técnicas e atitudinais, principalmente considerando a comunicação e compartilhamento de informações para o desenvolvimento e conclusão do mesmo.

REFERÊNCIAS

AMBIENTESST.COM. Disponível em < <http://ambientesst.com.br/custos-de-acidentes-de-trabalho/>> Acesso em 11 de junho de 2021.

ADMINSTRADORES.COM. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/8-principais-custos-ocultos-do-seu-rh>>. Acesso em 10 de junho de 2021.

ALMEIDA, André Luiz Paes. Direito do Trabalho: material, processual e legislação especial (livro eletrônico). André Luiz Paes de Almeida - São Paulo; Rideel, 17. ed., 2016.

BM&Bovespa. Disponível em <<http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=19550&idioma=pt-br>> > Acesso em 20 maio 2021.

COMECE COM O PÉ DIREITO. Disponível em <<https://comececomopedireito.com.br/blog/quanto-custa-contratar-um-funcionario-veja-como-calcular/>>. Acesso em 20 de junho de 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em <<https://cfc.org.br/>> Acesso em 09 de junho de 2021.

CONTA AZUL. Disponível em <<https://blog.contaazul.com/indicador-payback/>>. Acesso em 09 de junho de 2021.

GITMAN, L. J.; JOEHNK, M. D. Princípios de investimentos. São Paulo: Addison Wesley, 2005.

HIGGINS, Robert C. Análise para administração financeira. 10 ed. Porto Alegre, Editora: AMGH.

JOVEM APRENDIZ. Disponível em <<https://jovemaprendiz.pro.br/jovem-aprendiz-natura-2020/>>. Acesso em 14 de junho de 2021.

NATURA. Disponível em <<http://natu.infoinvest.com.br/static/ptb/a-empresa.asp?idioma=ptb>>. Acesso em 9 de junho de 2021.

NATURA. Disponível em <<https://www.natura.com.br/>>. Acesso em 09 de junho de 2021.

PLANALTO. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em 14 de junho de 2021.

PRIME CONTABILIDADE. Disponível em <<https://www.primecont.net/blog/816-custos-invisiveis-de-uma-empresa.html>>. Acesso em 10 de junho de 2021.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: (<http://receita.economia.gov.br/programas-para-download/receitanet/download-do-programa-receitanet>). Acesso em 12 de junho de 2021.

ROSS, S. A. et al. Administração financeira. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

VIPDOOR SOLUTION. Disponível em <<https://www.vipdoor.com.br/custos-invisiveis-saiba-como-identifica-los/>>. Acesso em 09 de junho de 2021.