

CUSTOS COM ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO SUPERMERCADO GUGUYY¹

Carla Regina Z. R. Spoladore²

Ivan Araújo³

RESUMO: O tema do presente trabalho acadêmico diz respeito aos custos criados pela rotatividade de pessoal, utilizando-se para estabelecer uma ligação prática com a realidade de um estudo de caso realizado sobre um dos setores do no Supermercado Guguy (o de operação de caixa). Tem-se como objetivo geral identificar quais são os custos contábeis que uma empresa do segmento alimentício tem com a rotatividade de seus recursos humanos e, para que isto fosse possível, foi definido o que significa rotatividade de pessoal, realizado o levantamento acerca do conceito de custo e referente a diferenciação de custos fixos e variáveis, bem como buscou-se quantificar qual a rotatividade de funcionários em determinado período de tempo. Como metodologia, utilizar-se-á da pesquisa descritiva para a coleta de dados. Verificou-se, portanto, que independentemente do recorte de tempo analisado e da quantidade total de funcionários, quando a empresa demite um empregado, isto se mostra muito mais oneroso para a empresa do que se o mesmo solicitasse sua demissão.

Palavras-chave: Rotatividade; Custos; Funcionários.

1 INTRODUÇÃO

Todas as empresas possuem custos com a rotatividade de seus empregados. A contratação e demissão de funcionários, independente dos setores em que a empresa opera, geram custos que devem ser considerados pela gestão da empresa.

Acredita-se que no ramo alimentício (supermercados) exista tal fenômeno e que este pode onerar ainda mais o setor. Desta forma, o problema reside em definir quais os possíveis custos contábeis que uma empresa do segmento alimentício tem com a rotatividade de

¹ Trabalho apresentado no GT 2 Contabilidade, Controladoria e Tomada de Decisões na Semana Acadêmica Fatecie 2014.

² Acadêmica do 2º ano de Ciências Contábeis da Faculdade Fatecie. E-mail: carla_spoladore@hotmail.com

³ Orientador da disciplina de estágio, Especialista em Gestão de Pessoas.

peçoal. Logo, apresenta-se como objetivo geral identificar quais são os custos contábeis que uma empresa do segmento alimentício tem com a rotatividade de pessoal e como específicos definir rotatividade de pessoal nas organizações; levantar os conceitos de custos, fixos e variáveis das organizações; quantificar a rotatividade em setor específico da empresa objeto deste estudo em um determinado período de tempo (1 ano e 1 ano e meio).

Este trabalho justifica-se para a empresa objeto deste estudo para que se conheça os custos com a contratação e demissão de funcionários do setor de operadoras de caixa, visto que há grande rotatividade e as empresas precisam estar atentas aos valores que são despendidos com esta movimentação de funcionário, sobretudo para empresas com mais de um estabelecimento, como é o caso do supermercado.

A autora acredita que este tema seja importante para alcançar a globalidade dos conhecimentos técnicos que seria de grande importância para conclusão do curso. Pois o estudo da rotatividade de pessoal é importante para o desenvolvimento das empresas

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ROTATIVIDADE (TURNOVER)

Conforme Rosário (2006) turnover “é a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período”.

Segundo a autora a rotatividade de pessoal ou turno ver exerce influência na organização e precisa ser vista de forma estratégica para que alguma providência seja tomada no sentido de prevenir tamanho fluxo.

Segundo estudos, existem algumas causas dessa rotatividade, conforme Rosário (2006):

- Ofertas mais atraente por outras empresas;
- Instabilidade econômica;
- Ambiente e imagem organizacional;
- Insatisfação quanto à política salarial da organização;
- Política de benefícios insuficiente;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;

- Falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira;
- O tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- As condições de trabalho da organização;
- Rotina sem desafios;
- A cultura organizacional da empresa;
- A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- Falta de Reconhecimento;

Estas informações geralmente são obtidas através de avaliação e mapeamento de:

Entrevistas de desligamentos:	Serve para detectar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, às políticas de remuneração para saber onde é possível melhorar, além de descobrir qual é a imagem que ele levará da empresa para o mercado.
Pesquisa de clima:	É uma ferramenta com a finalidade de identificar a percepção coletiva dos seus funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de sua motivação e o grau de satisfação existente em relação à empresa.
Processo de recrutamento e seleção:	Obter conhecimento sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, aspectos da imagem organizacional. Analisar a forma como é passada a oportunidade de crescimento profissional ao candidato, entre outros.
Integração do funcionário a cultura da empresa	É realizado um monitoramento dos colaboradores no período de admissão recente para avaliar como as suas expectativas estão sendo satisfeitas no processo de interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e liderança.

Quadro 1: Processos de recursos humanos
Fonte: Rosário (2006)

Conforme Rosário (2006) o índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. O índice de rotatividade de pessoal pode ser encontrado seguindo a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade Geral} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

2.2 CONCEITOS DE CUSTOS

Tudo que é consumido pelas pessoas tem um custo, portanto todos possuem uma ligação direta com estes conceitos mesmo que o façam sem saber, “desde seu nascimento, ou mesmo desde sua vida intrauterina, até sua morte, uma vez que todos os bens necessários a seu consumo ou sua utilização tem um custo” (DUTRA, 2010, p. 16).

Nesta seção serão apresentados os distintos tipos de custos, conforme Dutra (2010), expõe a seguir.

Preço é o valor estabelecido e aceito pelo vendedor para efetuar a transferência da propriedade de um bem. No preço pode estar ou não incluído, além do custo, o eventual lucro ou prejuízo, concluindo-se que o preço pode ser simplesmente igual ao custo, ou igual ao custo mais lucro, ou ao custo menos prejuízo.

A **receita** de um bem é seu preço de venda multiplicado pela quantidade vendida; a receita de uma empresa que comercializa vários bens é o somatório das multiplicações dos diferentes preços de venda pelas respectivas quantidades vendidas de cada um deles.

O **gasto** é o valor pago ou assumido para obter a propriedade de um bem, incluindo ou não a elaboração e a comercialização considerando as diversas quantidades adquiridas, elaboradas ou comercializadas. O gasto é genérico, não necessitando, portanto, ter ligação com os objetivos sociais da empresa.

Desembolso é o pagamento de parte ou do total adquirido, elaborado ou comercializado, ou seja, é a parcela ou o todo do gasto que foi pago. Desembolsar é tirar do bolso, significa pagar ou quitar.

Custo é a parcela do gasto que é aplicada na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não. Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização.

Despesas é a parcela do gasto que ocorre desligada das atividades de elaboração dos bens e serviços. São os gastos incorridos durante as operações de comercialização.

Perda é um gasto involuntário e anormal que ocorre sem intenção de obtenção de receita.

Doação é um gasto voluntário efetuado sem intenção de obtenção de receita e sem qualquer ligação com as atividades para as quais a empresa foi criada.

Entretanto os custos são classificados em fixos e variáveis conforme será visto a seguir.

Custo direto pode ser diretamente apropriado a cada tipo de bem ou órgão no momento de sua ocorrência, está ligado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo.

Custo Indireto é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência.

2.3. CUSTO FIXO

Verifica-se que alguns custos podem ser facilmente relacionados a determinados produtos, enquanto outros são comuns a vários produtos. Outro aspecto que pode ser citado como exemplo evidencia que alguns custos acompanham o volume de produção ou das vendas, embora outros nada tenham a ver com as variações do volume de produção ou vendas. Assim, por custos fixos devem-se entender os gastos necessários para que se produzam bens ou serviços e sujeitos a mudança de valor, mas que não acompanham o volume produzido, sendo por esta razão considerada fixos em relação ao volume fabricado.

Desta forma, complementa Dutra (2010, p. 32) neste mesmo sentido que:

Custos fixos define como os custos de estruturas que ocorrem período após período sem variações ou cujas variações não são consequência de variação do volume de atividade em períodos iguais. O exemplo característico é o aluguel de imóvel ocupado por indústria, cujo valor mensal é o mesmo em cada período, independente do volume produzido em cada período considerado. Mesmo quando o valor do aluguel é reajustado na renovação do contrato, o custo continua fixo porque houve apenas uma atualização do valor contratado.

Porém há também tipos de custos que não podem ser estimados com tanta facilidade, os custos variáveis, sobre os quais se discorrerá na próxima etapa.

2.4. CUSTO VARIÁVEL

Custo variável define como os custos que variam em função da variação do volume de atividades, ou seja, da variação da quantidade produzida no período. Quando maior o volume de atividade no período, maior será o custo variável, e ao contrário, quanto menor o volume de

atividade no período, menor será o custo variável. São exemplos de custos variáveis: matéria-prima, mão de obra direta, combustíveis de máquina, energia elétrica de acionamento de máquinas de produção (força), impostos proporcionais ao volume de atividade.

2.5. CUSTO MISTO

Os custos mistos são os que possuem, em seu total, uma parcela fixa e outra variável que permitem considera-los, características, como custo total (global), já que este é a soma dos outros dois (DUTRA, 2010).

Custos mistos: Custos mistos são aqueles que apresentam uma variação em função do nível de produção mais que também tem uma parcela fixa. Esta parcela fixa ocorrerá mesmo que nada seja produzido.

Energia elétrica: A distribuidora cobra uma taxa mínima mesmo que não haja consumo no período.

Combustível para caldeira: Varia de acordo com a produção, porém, quando não está sendo usada gera um custo mínimo para mantê-la aquecida, pois não pode ser desligada.

Os custos mistos contêm um componente de custo fixo que incorrerá mesmo se nada for produzido. Para análise, os componentes fixos e variáveis devem ser separados dos custos mistos.

2.6. CUSTOS CONTÁBEIS COM ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Conforme Rosário (2006) além dos custos diretos com admissões e desligamentos o turnover gera custos ou impactos financeiros, de tempo e de recursos, como: perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; horas extras, que além de perdas financeiras, sobrecarrega os pares; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização, entre outros.

A rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários conforme Chiavenato (2008, p. 158-160):

a) **Custos primários da rotatividade pessoal:** São os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro. Incluem:

1) **Custo de recrutamento e seleção:** despesas de emissão e processamento da aquisição de empregado; despesa de manutenção do órgão de recrutamento e seleção (salários do



peçoal de recrutamento e seleção, encargos sociais, horas extras, material de escritório, alugueis pagos etc.); gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento, formulários etc.; gastos com teste de seleção e avaliação de candidatos; despesas de manutenção do órgão de serviços médicos (salário do pessoal da enfermaria, encargos sociais, horas extras etc.), rateadas pelo número de candidatos submetidos a exames médicos de seleção.

2) **Custos de registro e documentação:** despesas de manutenção do órgão de registro e documentação de pessoal (salários, encargos sociais, horas extras, material escritório, alugueis pagos etc.); gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de contas bancárias etc.

3) **Custos de integração:** despesas do órgão de treinamento (se for este o órgão responsável pela integração do pessoal recém-admitido na organização; se a integração for descentralizada pelos vários órgãos do sistema de recursos humanos da organização-recrutamento e seleção, treinamento, serviço social, higiene e segurança, benefícios etc.-, deve-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados), rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração; custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.

4) **Custo de desligamento:** despesas do órgão de registro e documentação relativa ao processamento do desligamento do empregado (anotações, registros, comparecimento a homologações na justiça do trabalho, no sindicato de classe etc.), rateadas pelo número de empregados desligados; custos das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador aplicado às entrevistas de desligamento, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios consequentes etc.); custo da antecipação de pagamentos relacionados com férias proporcionais, 13º salário proporcional, aviso prévio (com ou sem contraprestação do serviço pelo empregado), multa do FGTS etc.

No fundo, os custos primários constituem a soma do custo de admissão mais o custo de desligamento.

O custo de admissão per capita é calculado somando-se os itens 1, 2 e 3, dentro de certo período de tempo, e dividindo-se o resultado pelo número de empregados admitidos naquele período.

O custo de desligamento per capita é calculado somando-se os dados do item 4, dentro de certo período de tempo, e dividindo-se o resultado pelo número de empregados desligados (por iniciativa dos próprios empregados ou da organização).

Por serem basicamente quantitativos, os custos primários da rotatividade de pessoal são facilmente calculáveis, bastando um sistema de tabulação e acompanhamento de dados. Custos de desligamento, reflexos na produção causados pela vacância de posto de trabalho,

b) Custos secundários da rotatividade de pessoal: envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantemente qualitativas. Estão indiretamente relacionados com desligamento e consequente substituição do empregado. Referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Os custos secundários da rotatividade de pessoal incluem:

1. **Reflexos na produção:** perda de produção causada pela vaga deixada pelo empregado desligado, enquanto este não for substituído; produção inferior - pelo menos durante o período de ambientação – do novo empregado no cargo; insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.

2. **Reflexos na atitude do pessoal:** imagem, atitudes e predisposições que o empregado que se está desligando transmite aos colegas; imagem, atitudes e predisposições que o empregado que está iniciando transmite aos colegas; influência de ambos os aspectos citados sobre o moral e a atitude do supervisor e do chefe; influência de ambos os aspectos citados sobre a atitude dos clientes e fornecedores.

3. **Custo extra laboral:** despesas de pessoal extra ou horas extras necessárias para cobrir a vaga existente ou para cobrir a deficiência inicial do novo empregado; tempo adicional de produção causado pela deficiência inicial do novo empregado; elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência média provocada pelo novo empregado; tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo empregado.

4. **Custo extra – operacional:** custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado; custo adicional de lubrificação e combustíveis, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado; custo adicional de serviços de manutenção, utilidades, planejamento e controle de produção, expediente etc., que se torna mais elevado perante o índice reduzido de produção do novo empregado; acréscimo de acidentes – e consequentemente de seus custos diretos e indiretos – devido à sua intensidade maior no período de ambientação inicial dos recém-admitidos; acréscimo de erros, refugos e problemas de controle de qualidade provocado pela inexperiência do novo empregado.

c) Custos terciários da rotatividade de pessoal: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se fazem sentir nos médios e longos prazos. Enquanto os

custos primários são quantificáveis, os custos secundários são qualitativos e os custos terciários são apenas estimáveis. Incluem:

CUSTO EXTRA INVESTIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção, reduzido em face das vagas existentes, ou os recém-admitidos em período de ambientação e treinamento. • Aumento do volume de salários pagos aos novos empregados e conseqüentemente, de reajuste de todos os demais empregados.
CUSTO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Despesas do setor de recrutamento e seleção (Salários, Encargos, Material, etc.) • Gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento, formulários, etc.; • Gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos; e • Despesas com exames ocupacionais.
CUSTO DE REGISTRO E DOCUMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Despesas do pessoal de setor de admissão (Salários, Encargos, Material, etc.) • Gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de conta bancária etc.
CUSTO DE INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Despesas do pessoal de treinamento, devem-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados, rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração; e • Custo de tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.
CUSTO DE DESLIGAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Despesas relativas ao processamento do desligamento do empregado (pessoal, anotações, registros, comparecimentos à homologação na Justiça do Trabalho e /ou Sindicato dos Trabalhadores); • Custo das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador, aplicado às entrevistas de desligamento, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios consequentes); e • Custo das verbas indenizatórias.

Quadro 2: Custos contábeis com a rotatividade

Fonte: Rosário (2006).

Através da pesquisa foi possível obter acesso às informações a respeito de custo que não imaginava que influenciava nos custos da rotatividade de pessoal.

1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao tipo, este trabalho será descritivo que conforme Gil (2011, p. 28):



As pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa quantitativa que para Richardson (2012, p. 70):

Método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes. Assim, o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por cada método de investigação. O método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto as interferências.

Já o método será um estudo de caso que como nos explica Roesch (2012, p. 155) “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Igualmente, estudos de casos diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado”.

População é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. A amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desses universos ou população. Uma amostra pode ser constituída, por cem empregados de uma população de quatro mil que trabalham em uma fábrica.

O supermercado Guguy, possui 14 departamentos, porém para efeito desta pesquisa será colhido uma amostra, logo, serão levantados todos os custos e seus respectivos valores financeiros quanto à rotatividade de pessoal no exercício de 2012 e 2013 especificamente no setor de operadora de caixa. (Os custos com contratação foram calculados sobre salario do funcionário que treinou o novo funcionário por 03 dias,

salário dividido por 30 x 3. Já para as demissões foram calculados o salário, aviso, multa rescisória.

Por questionário deve-se compreender a técnica de investigação social formada por meio de um conjunto de questões que são submetidas aos indivíduos com a intenção de levantar informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado Gil (2011), consistindo basicamente em um instrumento de coleta de informação que possibilita a sondagem a respeito de uma determinada perspectiva da realidade.

Os dados foram levantados por meio da aplicação de dois questionários compostos por questões discursivas, sendo o primeiro destes instrumentos de coleta de informações respondido pelo gerente Sr^o Renato Chang (Supermercado Guguy) e o outro respondido pela Sr.^a Joelma (funcionária do Escritório de Contabilidade Noroeste).

Considerando a resposta obtida através da Questão 2 foi possível verificar que a média de permanência no setor em que atuam os operadores de caixa é de um ano e meio a dois anos. No entanto, como não havia disponibilidade de informações com amplo detalhamento (isto é, de cada funcionário individualmente, para que fosse possível delinear uma perspectiva mais exata do impacto da rotatividade de funcionários sobre os custos) foi feito o cálculo sobre períodos de um ano e um ano e meio, e ainda, considerando que todos os empregados deste setor foram demitidos pela empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Supermercado Guguy abrange a atividade de comércio varejista de alimentos, produtos de limpeza, bebidas, carne, verduras e muitas outras coisas, direcionando-se, portanto, ao atendimento do consumidor final.

O referido estabelecimento tem como único dono o Sr. Sandro Chaires Fuzizaki, nascido em 19 de outubro de 1970 na cidade de Paranavaí, no Estado do Paraná, tem atualmente 42 anos de idade e é casado com Sra. Janiere Capristo Fuzizaki com a qual tem dois filhos: Gustavo e Guilherme (das duas primeiras sílabas destes nomes é que surgiu o nome fantasia do supermercado). No que se refere a sua formação acadêmica, constatou-se que o proprietário concluiu o ensino médio e embora ainda não tenha cursado nenhum curso do ensino superior, conta com 16 anos de experiência no ramo de supermercados.

O supermercado, inicialmente, contava com um espaço físico de 200 m², o qual mais adiante foi ampliado para 500 m². Outro aspecto que merece destaque é que o mesmo conta além de sua matriz, localizada no centro da cidade na Avenida Deputado Heitor de Alencar Furtado n° 2459, com mais duas filiais, uma situada no Jardim Santos Dumont (Avenida Humerto Brunning, n° 311) e outra no Jardim Sumaré (localizada na Avenida Militão Rodrigues Carvalho, s/n°). Para fins deste trabalho, será investigada apenas o setor do qual fazem parte os operadores de caixa da matriz.

CUSTO COM CONTRATAÇÕES - PERÍODO DE 1 ANO			
ANO	CCI ⁴	NFC ⁵	TOTAL DE CUSTOS
2012	R\$ 85,00	64	R\$5.440,00
2013	R\$ 92,60	17	R\$1.574,20

Tabela 1 - Custos com contratações
Fonte: dados de pesquisa

Observa-se na Tabela 1 que a mesma apresenta somente a comparação dos custos relativos às contratações realizadas durante os anos de 2012 e 2013.

Se faz necessário também conhecer os dados relativos as demissões, conforme apresentado na tabela abaixo:

CUSTO COM DEMISSÕES - PERÍODO DE 1 ANO						
ANO	AVISO	FGTS	CTC ⁶	CDI ⁷	NFD ⁸	TOTAL DE CUSTOS
2012	R\$ 25.500,00	R\$ 13.260,00	R\$ 5.440,00	R\$ 1.473,33	30	R\$44.200,00
2013	R\$ 15.742,00	R\$ 18.297,76	R\$ 1.574,20	R\$ 2.094,94	17	R\$ 35.613,96

Tabela 2 – Custos com as demissões.
Fonte: Dados de pesquisa.

⁴CCI – Custo de Contratação Individual

⁵NFC – Número de Funcionários Contratados

⁶CTC - Custo Total de Contração

⁷CDI – Custo de Demissão Individual

⁸NFD – Número de Funcionários Demitidos

Para que os dados possam ser melhor comparados optou-se pela construção do Gráfico 1, no qual pode-se observar a evolução da quantidade de contratações e demissões dentro do referido período.

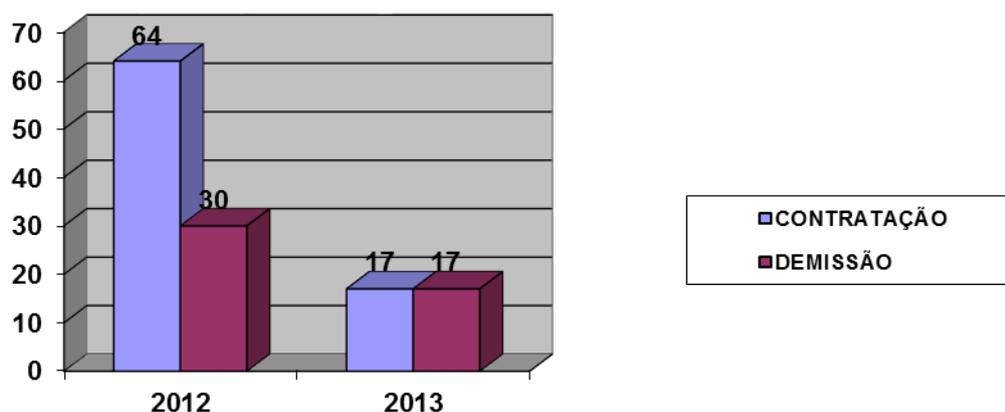


Gráfico 1 - Comparativo de quantidade de contratações e demissões no período de 2012-2013
Fonte: dados de pesquisa.

De acordo com o Gráfico 1, percebe-se que no ano de 2012 apesar de ocorrer maior contratação de funcionários saíram aproximadamente metade dos mesmos. Já em 2013 houve a mesma quantia de contratados e demitidos no decorrer do ano.

Para que seja possível visualizar os custos envolvidos com a rotatividade de funcionários no setor, apresenta-se como os mesmos repercutiriam sobre a área financeira da empresa durante o período de 1 ano.

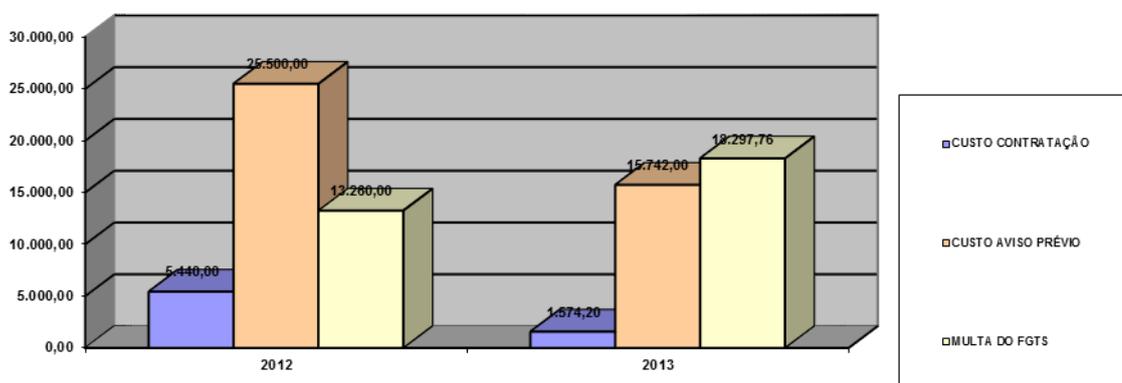


Gráfico 2 - Comparativo de custos com a rotatividade no período de 1 ano.
Fonte: dados de pesquisa.

Constatou-se que mesmo com diferenças significativas entre a quantidade de funcionários admitidos e demitidos, quanto menor a quantidade de demissões realizadas pelo empregador, menores os custos com a rotatividade.

CUSTO COM DEMISSÕES						
ANO	AVISO	FGTS	CTC	CDI	NFD	TOTAL DE CUSTOS
2012	R\$ 25.500,00	R\$ 19.380,00	R\$ 5.440,00	R\$ 1.677,33	30	R\$ 50.320,00
2013	R\$ 15.742,00	R\$ 26.742,88	R\$ 1.574,20	R\$ 2.591,71	17	R\$ 44.059,08

Tabela 3 – Custos com demissões durante o período de 1 ano e meio.
Fonte: dados de pesquisa

No intuito de deixar mais evidentes as diferenças entre os períodos optaram-se pela construção do Gráfico 3, através do qual é possível constatar a evolução da quantidade de contratações e demissões dentro do referido recorte de tempo.

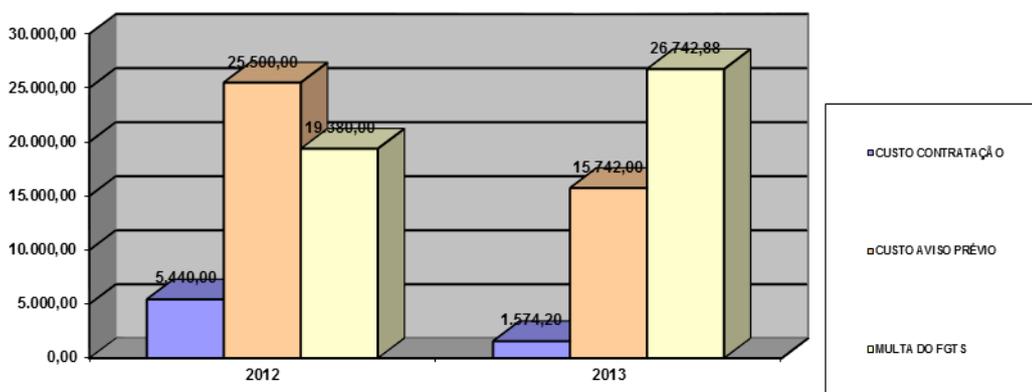


Gráfico 3 - Comparativo de custos com a rotatividade no período de 1 ano e meio
Fonte: dados de pesquisa.

Enfim, verifica-se no presente gráfico que os custos variam, entre outros fatores, em função de aumento de salário da função de um ano para o outro e a quantidade de empregados a ser demitida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando considerada a importância dos custos com a rotatividade de pessoal, é possível perceber que os mesmos provocam grande impacto sobre o fluxo de caixa de uma empresa, considerando o conjunto total de gastos que se tem para admitir ou demitir funcionários.

Dentro desta perspectiva verificou-se que há maiores custos para a demissão involuntária (quando a mesma é de iniciativa da empresa) do que quando o funcionário solicita ser demitido voluntariamente.

Respondendo ao objetivo específico de levantar os conceitos de custos, fixos e variáveis das organizações, conforme Chiavenato (2008) foi visto a rotatividade promove a geração de custos referentes a admissão (custos de recrutamento e seleção, registro e documentação e de integração) e demissão (custos relativos a repercussão que os desligamentos promovem na produção de bens e serviços pela organização).

Quanto a quantificar a rotatividade mensal em setor específico da empresa objeto deste estudo, foi selecionado o setor de operadores de caixa da empresa Supermercados Guguy (matriz) cuja rotatividade em 2012 estabeleceu uma relação de 64 admissões para 30 demissões (o que representa saída de 46,87% dos funcionários contratados durante o período) e em 2013 foi de 17 admissões para 17 demissões (representando um percentual de 100% de saída dos funcionários que foram admitidos durante este referido ano).

Para concluir e respondendo ao objetivo geral de identificar quais são os custos contábeis que uma empresa do segmento alimentício tem com a rotatividade de pessoal, verifica-se que a empresa gasta muito mais quando demite, do que quando funcionário se demite e, ainda menos quando contrata. Isto fica evidente se for observado que no ano de 2012 gastou-se R\$ 50.320,00 para demitir funcionários que ficaram em torno de um ano e meio na empresa (já incluídas os custos de contratação nesse valor) e considerando que todos cumpriram o aviso prévio. Assim, se houvessem solicitado sua demissão poder-se-ia economizar R\$ 19.380,00, referente a multa do FGTS.

Foi encontrado um limitador para a construção deste trabalho, sendo este relativo à obtenção de informações mais precisas relativas a quantidades de demissões voluntárias e involuntárias.

Portanto, sugere-se para próximas pesquisas investigar junto a empresa os motivos que levam a tamanha rotatividade de pessoal no setor.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 4 reimpr. - São Paulo: Atlas,2008.

DUTRA, René Gomes,1938. **CUSTOS: uma abordagem prática/René Gomes Dutra**. -7.ed.- São Paulo: Atlas,2010

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 eds.4.reimpr. São Paulo:Atlas,2011.

HENRIQUE, Fábio. **Classificação de custos e despesas na formação de preço de venda**. Disponível em <<http://www.industriahoje.com.br/classificacao-de-custos-e-despesas-na-formacao-preco-venda>>. Acesso em 20 out. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Roesch, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e pesquisa em administração**.3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSÁRIO, Cecilia Camargo. **Rotatividade de pessoal**. (2006) Disponível em <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>> Acesso em 10 out 2013.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal, relatório e estudos de casos/Joel J. Santos**. -4.ed.-São Paulo:Atlas,2005.

ZANLUCA, Jonathan de Sousa <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo-fixo-variavel.htm> > Acesso em 20 out 2013.