

# FATORES HUMANOS DA PRODUTIVIDADE: QUANDO O *TURNOVER* NÃO É SÓ UM *TURNOVER*

**HUMAN PRODUCTIVITY FACTORS: WHEN TURNOVER IS NOT JUST  
A TURNOVER**

Recebido em 28.11.2021  
Aprovado em 23.2.2022

**Helena Gagine Borges Martins**

*Mestranda em Administração do Desenvolvimento de Negócios  
da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: [hgagine@gmail.com](mailto:hgagine@gmail.com)

**Adilson Aderito da Silva**

*Docente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento  
de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: [adilson.silva@mackenzie.br](mailto:adilson.silva@mackenzie.br)

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo é apresentar um relato sobre as soluções implantadas para minimizar os custos de transação causados pela elevada rotatividade de funcionários da área de *Supply Chain* em uma empresa multinacional do segmento de varejo rotulada neste estudo como C5 Alimentos. Para tal, utilizou-se a metodologia de trabalhos práticos e aplicados proposta por Marcondes et al. (2017),

voltada para a melhoria do desempenho do negócio a partir da proposição de soluções de problemas e/ou desenvolvimento de oportunidades, a qual compreende as etapas de entendimento do problema, diagnóstico, proposta, plano de ações, intervenção e avaliação. A partir do entendimento do problema e do diagnóstico das principais causas do *turnover* na operação de abastecimento da empresa, foi possível propor ações que reduziram os custos de transação, elevaram os níveis de eficiência e produtividade dos funcionários, além de preservarem o capital financeiro e intelectual da empresa, e a imagem dela como marca empregadora.

### **PALAVRAS-CHAVE**

*Supply chain*. Abastecimento. Custos de transação. *Turnover*. Varejo alimentar.

### **ABSTRACT**

This study aims is to present a report on the solutions implemented to minimize transaction costs caused by high employees' turnover in the Supply Chain area in a multinational company in the retail food segment called C5 Alimentos. The report is based on the methodology practical and applied for work by Marcondes et al. (2017) used for improving business performance by proposing problem-solving and/or opportunities development which comprises the steps of understanding the problem, diagnosis, proposal, action plan, intervention, and evaluation. From the problem understanding and the diagnosis of main turnover causes in the company's supply operation, it was possible to reduce costs, raise the levels of efficiency and employees' productivity, and preserve the company's financial and intellectual capital and its image as an employer brand.

### **KEYWORDS**

Supply chain. Provision. Transaction costs. Turnover. Food and grocery retail.

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

## INTRODUÇÃO

O foco deste trabalho está nas atividades de uma firma varejista multinacional rotulada como C5 Alimentos, presente em mais de 30 países e com mais de dez mil lojas físicas pelo mundo, sendo mil só na América Latina. Seus formatos de negócio estão estruturados como uma grande rede complexa, um ecossistema, entre os quais há mútua influência e dependência. É líder no varejo alimentar no Brasil, onde está há mais de 40 anos atendendo cerca de 20 milhões de clientes por mês.

Durante sua existência, a C5 Alimentos implantou práticas inovadoras de relacionamento com o cliente, crescendo de forma orgânica, tanto por meio de aquisições de concorrentes e incorporações de parceiros estratégicos como por investimentos via sociedade limitada, o que culminou na abertura do seu capital para o mercado por meio de oferta de ações. Atualmente passa por um processo de transformação cultural, digital e tecnológica.

Com a pandemia causada pelo coronavírus que acarretou uma crise sanitária e econômica mundial, em especial no Brasil a partir de 2020, a C5 Alimentos ganhou ainda mais visibilidade por ajudar a manter o abastecimento da população durante a quarentena pandêmica e, também, por intensificar sua credibilidade por meio de ações de proteção a funcionários e clientes, servindo de modelo para o restante do mercado, desde concorrentes diretos até pequenos *players*.

Diante do exposto, à luz dos pressupostos e das dimensões analíticas da Teoria dos Custos de Transação, o objetivo deste estudo é apresentar um relato sobre as soluções implantadas que reduziram os custos de transação com o *turnover*<sup>1</sup> e elevaram os níveis de eficiência e produtividade dos funcionários da área de *Supply Chain*<sup>2</sup> da C5 Alimentos, preservando sua imagem como marca comercial e empregadora.

Portanto, o *turnover* se caracteriza pelo nível de renovação do quadro de pessoal e representa a capacidade que uma empresa ou segmento de mercado tem para reter seus profissionais em um determinado período de tempo. De acordo com Abassi e Hollman

1 “A razão do número de membros da organização que saíram durante o período considerado dividido pelo número médio de pessoas naquela organização durante o período” (Price, 1977, p.15).

2 Cadeia de suprimentos, área que envolve armazenamento e logística.

(2000), é a rotação de trabalhadores em torno do mercado de trabalho, entre as firmas, os empregos e as ocupações, e entre os estados de emprego e desemprego, podendo ser voluntário ou involuntário, contudo, em ambos os casos, positiva ou negativamente, o *turnover* pode impactar de forma significativa a produtividade (Boxall & Baldwin, 2002; Gupta et al., 2021)

A seguir, apresentam-se o contexto e a realidade investigados, os passos seguidos na etapa de diagnóstico para identificar as principais causas do *turnover* na C5 Alimentos, assim como as propostas de intervenção e os principais resultados obtidos com a implantação das soluções.

## CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADOS

O ambiente de um negócio de abastecimento do varejo no Brasil é extremamente competitivo com resultados obtidos sobre o desafio do baixo custo, de pequenas margens e grandes volumes. Nesses segmentos com alta competitividade no *market share*,<sup>3</sup> uma estratégia agressiva em *Supply Chain* passou a ser um importante diferencial competitivo não só para a gestão da logística, como também do resultado econômico-financeiro das empresas (Green Jr. et al., 2008).

A área de *Supply Chain* da C5 Alimentos é a responsável por abastecer cerca de 300 lojas distribuídas em todas as regiões do Brasil. Entre as estratégias utilizadas, está a centralização do abastecimento em centros de distribuição (CD), cujos produtos armazenados estão divididos em não perecíveis (eletro, bazar, produtos de grande consumo já embalados pela indústria etc.) e perecíveis (frios, carnes, frutas, legumes etc.). Os CD estão divididos em 14 unidades (13 estados + Distrito Federal), realizando o abastecimento de aproximadamente 60 municípios.

A complexidade da operação é inerente ao negócio do varejo, meio pelo qual uma indústria chega ao cliente final, principalmente em relação aos produtos alimentares, não só pela grandiosidade do estoque movimentado, mas também pela responsabilidade na manutenção e garantia da qualidade dos produtos, que precisam transitar por uma cadeia

3 Medida de participação de mercado.

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

extensa e muito bem sincronizada. Diferentemente de uma indústria, na qual a área de compras é responsável pela aquisição de insumos de produção, isso, no varejo alimentício, está a cargo da área comercial, ponta inicial da cadeia, responsável pela melhor negociação possível com a indústria, visando sempre à melhor oferta ao consumidor, que está na ponta final da cadeia e que realiza, nesse caso, as compras diretamente nas lojas físicas. A área de *Supply Chain* é composta por equipes que trabalham no planejamento, abastecimento e transporte dos produtos, além de ser a área responsável por conectar as duas pontas dessa cadeia e garantir a melhor sincronia possível entre elas.

Tendo como base as informações da C5 Alimentos, a avaliação preliminar da métrica de *turnover* revelou uma elevada taxa de rotatividade de funcionários da área de *Supply Chain* envolvidos nas transações entre o CD e as lojas, gerando ineficiências e custos de transação relacionados ao processo de recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários.

O nível de substituição de empregados é mensurado pelo índice de *turnover*, que indica o percentual de substituições de antigos funcionários por novos, calculado a partir de indicadores de admissões e demissões dentro de um quadro total (*headcount*) de uma determinada área de negócio ou da empresa como um todo.

FIGURA 1 – Fórmula do *turnover*

$$\text{Turnover} = \left[ \frac{\left( \frac{X \text{ Entrada} + Y \text{ Saída}}{2} \right)}{\text{Total de Funcionários}} \right] \cdot 100$$

Fonte: Guimarães (2021).

## DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Não obstante a sua simplicidade, comumente alguns gestores acabam negligenciando o acompanhamento da métrica do *turnover* ou realizam análises incompletas que obstruem ou dificultam o estabelecimento de ações corretivas para evitar os níveis elevados

de substituição de pessoal nas organizações, principalmente aqueles que impactam diretamente o negócio.

A depender do contexto, dos objetivos e das estratégias no mercado, é possível que a empresa realmente necessite de uma renovação orgânica ou completa do quadro de uma determinada área, e, assim, possuir alguma taxa de *turnover* nas organizações pode ser considerado saudável na gestão estratégica de pessoas, já que a renovação agrega novos conhecimentos e aprendizagens necessários à evolução da empresa. Aumentar o *turnover* nesses casos pode ser algo bastante positivo, no entanto a interpretação da métrica geralmente está direcionada à capacidade de atração e retenção de pessoas na organização, perspectiva que será explorada neste relato.

Diferentemente da folha de pagamento, que influencia diretamente os custos operacionais da organização, os custos indiretos com a busca, a seleção, o recrutamento e o treinamento provocados por uma alta rotatividade no quadro de pessoal, aqui caracterizados como custos de transação, não só influenciam o resultado operacional de uma determinada área, mas também ajudam a compor o custo total, afetando negativamente o resultado financeiro do negócio.

O conceito de custos de transação foi definido inicialmente pelo economista britânico Ronald Henry Coase, no artigo “The nature of the firm” (“A natureza da firma”), publicado em 1937, sendo posteriormente aprofundado na obra de Oliver Eaton Williamson, a partir da década de 1970, que culminou na Teoria dos Custos de Transação, fundamentada nos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do comportamento oportunista. Segundo os autores, os custos da firma não se restringem aos custos de produção, mas, em função desses pressupostos, existem custos para organizar a produção pelo mecanismo de preços do mercado, que variam segundo o nível de especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência em que as transações ocorrem.

Os custos de transação surgem durante o processo de elaboração e negociação de contratos, na mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, e no monitoramento do desempenho do parceiro, ou seja, são custos associados ao engajamento em transações e atividades contratuais (Polski & Kearney, 2001). Segundo Silva (2021, p. 4), trata-se dos custos com “pesquisas para identificar opções de troca; aquisição de informação

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

oportuna, precisa e relevante para avaliar, negociar e redigir um contrato”. Envolvem, também, os custos para promover esforços produtivos, monitoramento e avaliação do desempenho do parceiro de transação. Portanto, os custos de transação podem ocorrer *ex ante* ou *ex post* à elaboração dos contratos e não podem ser eliminados, apenas reduzidos com adoção de estruturas de governança adequadas que minimizam os custos de pesquisa, contratação, monitoramento e fiscalização de longo prazo (Lodi, 2018).

### A área investigada no diagnóstico

Para o diagnóstico, foram consideradas fontes secundárias de informações construídas entre as equipes de recursos humanos (RH) e *Supply Chain* da empresa, que auxiliaram no diagnóstico dos custos de transação apoiado nas dimensões analíticas das transações (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) inerentes às atividades do setor de RH e transformaram os dados obtidos em informações relevantes, conhecimento e inteligência. Essas fontes possuem papel preditivo, pois são a base para ações futuras, além do papel criativo, de modo a auxiliar na obtenção de *insights*<sup>4</sup> a respeito da intervenção (Yasuda & Oliveira, 2016).

O quadro de pessoal de *Supply Chain* da C5 Alimentos é composto por cerca de três mil funcionários em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mais os colaboradores contratados para a prestação de serviços terceirizados, como segurança, limpeza e transporte. O foco nesta análise diagnóstica ficará sobre o quadro interno do CD de perecíveis do estado de São Paulo, cuja folha em 2015 era composta por 800 pessoas, das quais 80% atuavam em nível operacional e 20% em nível de liderança.

O grau de exigência da empresa quanto à qualificação e formação desses profissionais é baixo. Entretanto, quando se considera todo o processo de gestão de estoque – recebimento, armazenagem, separação, expedição –, bem como toda a cadeia do abastecimento, que permeia as atividades, do estoque até a entrega de um produto fresco e de qualidade, para que a loja o comercialize ao consumidor final, esse grau de exigência eleva bastante a complexidade dessa operação.

4 Ideias, compreensão perspicaz, conhecimento, discernimento (tradução livre).

FATORES HUMANOS DA PRODUTIVIDADE: QUANDO O TURNOVER NÃO É SÓ UM TURNOVER

FIGURA 2 – Atividades da área de abastecimento



Fonte: Elaborada pelos autores.

A complexidade da operação se agrava com o trabalho em ambiente insalubre, como a câmara de congelamento, cujas temperaturas podem chegar até  $-17^{\circ}\text{C}$ , o que naturalmente já influencia as taxas de substituição dos empregados da unidade. Mesmo com a concessão rigorosa de equipamentos de proteção individual (EPI) e intervalo para recuperação térmica, essas taxas já ultrapassaram os 100% em períodos acumulados de 12 meses, ou seja, durante apenas um ano, houve a substituição de todo o quadro de pessoal da unidade.

Um índice de *turnover* tão elevado como esse representa tanto perdas diretas de eficiência em folha de pagamento, conhecimento e treinamento, como indiretas de recrutamento, admissão e desligamento, o que impacta diretamente a pontualidade dos empregados e a acuracidade e assertividade nas entregas às lojas, e prejudica significativamente o negócio.

Pautada pelo imediatismo do comportamento do consumidor, a gestão de pessoas no ambiente varejista de alimentos tem ganhado relevância no que tange ao sucesso de todo processo produtivo, pois envolve duas especificidades que dependem diretamente da especificidade humana: a temporalidade dos produtos comercializados e a especificidade da marca. Tudo isso deve estar considerado nas estratégias de gestão de pessoas.

Na análise dos atributos das transações entre o CD e a loja, verificou-se também uma frequência elevada de reposição de produtos, já que algumas unidades em formatos

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

menores, dependendo da localização, requerem abastecimento mais de uma vez ao dia. Quanto à incerteza, existe um grande esforço em mitigar a imprevisibilidade que venha a afetar o não fornecimento dos produtos à loja, uma vez que o risco do desabastecimento resulta em perda de venda ou na chamada “quebra de estoque”, afetando diretamente o negócio.

No tocante aos aspectos comportamentais, observou-se o nível de racionalidade dos gestores na própria operação do varejo, pois eles estavam limitados ao atingimento da meta numérica do resultado da operação, sem um olhar atento para possíveis causas de impacto das perdas totais, que permeavam esse atingimento e que subtraíam anualmente cerca de 300 milhões de reais do resultado final, sendo 49% desse número atribuído aos processos relacionados ao abastecimento e transporte de produtos.

A falta de alinhamento entre áreas importantes envolvidas nessa operação prejudicava o trabalho transversal das equipes envolvidas pela falta de visibilidade do processo de ponta a ponta, o que dificultava a identificação de problemas simples na cadeia como um todo. Identificou-se que a forma como os processos estavam organizados incentivava o conflito de interesse e a rivalidade entre as áreas, focadas na entrega de seus próprios resultados, no apontamento da culpa e na terceirização do erro. Indiretamente, o comportamento oportunista era encorajado internamente, agravando o processo de transformação e aculturação de uma visão integrada para facilitar o alinhamento e as decisões corporativas pelos gestores.

Nesse ambiente de incerteza e extremamente competitivo, somado ao desafio individual da empresa no cenário descrito, analisar o mercado em que compete, entender as necessidades do cliente e conhecer com profundidade as etapas e os recursos de sua cadeia de logística e abastecimento proporciona uma gestão diferenciada, que estabelece processos dinâmicos e uma estratégia voltada para a melhoria contínua da organização, sobretudo no que tange à gestão de pessoas.

Nesse sentido, o nível do *turnover* de pessoal está diretamente relacionado à especificidade dos ativos humanos, pois afeta diretamente a resposta do CD ao abastecimento da loja. A consequência que se verifica é o aumento dos custos de transação relacionados à perda de pessoas treinadas para o mercado, além do trabalho de seleção e contratação

FATORES HUMANOS DA PRODUTIVIDADE: QUANDO O *TURNOVER* NÃO É SÓ UM *TURNOVER*

para a reposição de 100% do quadro da unidade em um ano. Essas novas pessoas demandam certo tempo de treinamento à medida que aprendem fazendo, além da capacidade de adaptação de cada um até chegarem à produtividade esperada para a atividade.

Um processo assim leva tempo e compromete a produtividade geral da operação, já que um funcionário antigo, que deveria estar em sua plena capacidade produtiva, tem o seu potencial reduzido por dedicar tempo ao ensino do funcionário recém-admitido ou ainda precisará de carga horária adicional para realizar o que é necessário. Para o período analisado, foram adicionados à folha de pagamento cerca de 700 mil reais por ano para o pagamento dessas horas extraordinárias. Como o trabalho é executado em ambiente insalubre, uma maior exposição do colaborador a essas condições frequentemente resulta em absenteísmo, o que adicionou à folha de pagamento cerca de 1,5 milhão de reais em horas de ausência por ano no período analisado.

Para piorar o cenário, não são poucos os casos em que esse funcionário “treinador” pede o desligamento da empresa ao receber outra proposta de trabalho, ainda que com crescimento salarial pequeno ou mesmo nulo, apenas por entender que está sobrecarregado com as condições de trabalho atuais. Tais pedidos de demissão estão classificados no índice de *turnover* como sendo do tipo voluntário, ou seja, aquele que acontece por iniciativa do colaborador. Apresenta-se a seguir uma análise detalhada sobre as principais causas para os pedidos de demissão a partir de entrevistas realizadas com os colaboradores, durante o período, no ato do desligamento.

FIGURA 3 – Principais causas do *turnover* voluntário



Fonte: Elaborada pelos autores.

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

Conforme ilustra a Figura 3, entre as principais causas dos pedidos de demissão do público analisado, estão o salário – 43% das pessoas entendem que não são remuneradas de acordo com as respectivas atividades e responsabilidades; as condições de trabalho – 35% dos entrevistados apontam condições de trabalho não satisfatórias relacionadas ao ambiente da unidade, formas de execução de trabalho, equipes, instalações, alimentação etc.; a liderança – 13% não entendem o comportamento e as decisões dos líderes diretos e/ou indiretos como corretos e justos; a localização – 7% entendem que o CD não é bem localizado, o dificulta o transporte. Classificaram-se como outros as razões não relacionadas com nenhum dos fatores, totalizando 2% da amostra.

Esse movimento no quadro de pessoal, além dos impactos financeiros na operação como um todo, ainda gerava custos de transação exclusivos do CD de perecíveis, relacionados às atividades da área de RH. Desconsiderando os pequenos custos de expedição ligados a suprimentos, relacionados às etapas da jornada do colaborador, e focando os processos macros, somam-se os seguintes custos de transação relacionados ao *turnover*:

- *Recrutamento e seleção (R&S)*: área responsável pelo recrutamento de candidatos e pela realização de processos seletivos para o preenchimento das posições de toda a empresa. Também é responsável pela realização das entrevistas de desligamento em pedidos de demissão, apontando os seus impactos no *turnover*. Para atender o público operacional em *Supply Chain*, foi designado um recrutador em tempo integral.
- *Saúde e segurança do trabalho*: área responsável por realizar os exames admissionais de candidatos e demissionais de funcionários, bem como apresentar aos recém-admitidos a doutrina de segurança do trabalho, além do treinamento em câmara fria e uso dos EPI, ambos realizados em agendas de integração semanal, com duração de quatro horas. Para compor o valor, será utilizado o equivalente a uma hora do tempo da equipe de saúde ocupacional (30 minutos para admissão + 30 para demissão) por pessoa, além de 16 horas mensais da equipe de segurança do trabalho que executa os treinamentos semanais. Ainda nessa linha, temos o custo do *kit* câmara fria, composto por macacão térmico, luvas, touca e botas, bem como crachá eletrônico com acesso diferenciado, itens para uso pessoal do funcionário.

- *Folha*: área do RH responsável pelo processamento e pagamento de tudo o que envolve o salário do funcionário, bem como todas as suas verbas rescisórias, em caso de desligamento. Para a composição do custo, foram considerados 30 minutos do tempo da equipe (15 minutos para admissão + 15 minutos para demissão) por pessoa.
- *Treinamento e desenvolvimento organizacional (T&DO)*: área responsável pelo treinamento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Para este estudo, vamos considerar quatro horas da equipe na agenda de integração semanal.
- Para a composição desses custos, como o índice de *turnover* dessa unidade é de 100% ao ano, com 70% de *turnover* voluntário, aplicado a um quadro com 800 pessoas, 560 posições refletem os custos com a área de RH sintetizados na Tabela 1.

**TABELA 1** – Custos da área de recursos humanos com o *turnover*

Áreas	Admissão	Demissão	Total mês	Total ano
R&S	40.000,00	8.000,00	4.000,00	48.000,00
Saúde/segurança	11.172,73	9.439,39	20.612,12	247.345,45
Folha	14.530,30	14.530,30	29.060,61	348.727,27
T&DO	4.456,24	4.456,24	8.912,48	106.949,82
Custo transação RH	70.159,27	36.425,94	62.585,21	751.022,55

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em suma, a área de *Supply Chain* da C5 Alimentos apresentava uma série de questões que iam desde a ineficácia da estrutura corporativa até a falta de pontualidade e acuracidade no abastecimento das lojas, passando pela queda drástica da produtividade no CD, provocada, principalmente, pela elevada rotatividade de funcionários medida no período.

Tais questões impactavam diretamente o negócio, em especial o faturamento e a lucratividade, já que provocavam a “quebra de estoque” e afetavam o abastecimento da

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

loja, o custo de oportunidade da venda perdida e a satisfação do cliente. Isso comprometia ainda o resultado financeiro da empresa ao elevar os custos diretos e indiretos dessa operação, como o custo das perdas e os custos de transação refletidos em folha de pagamento: absenteísmo e horas extras, bem como aqueles relacionados às atividades da área de RH.

## INTERVENÇÃO PROPOSTA

Considerando as consequências do elevado índice de *turnover*, bem como as principais causas identificadas nas entrevistas de desligamento voluntário, elaborou-se uma proposta para tratar algumas necessidades mais urgentes da área de *Supply Chain*, envolvendo alterações da estrutura organizacional, bem como melhorias na remuneração e nas condições de trabalho dos profissionais.

Quando se fala em cadeia de abastecimento para o varejo, agregam-se ao *Supply Chain* as áreas comerciais e a operação da loja, de forma que o objetivo unificado da cadeia seja negociar o produto diretamente com fornecedores, visando à melhor oferta ao consumidor, com a melhor rentabilidade para o negócio por meio de um abastecimento eficiente.

FIGURA 4 – Fluxo da cadeia de abastecimento

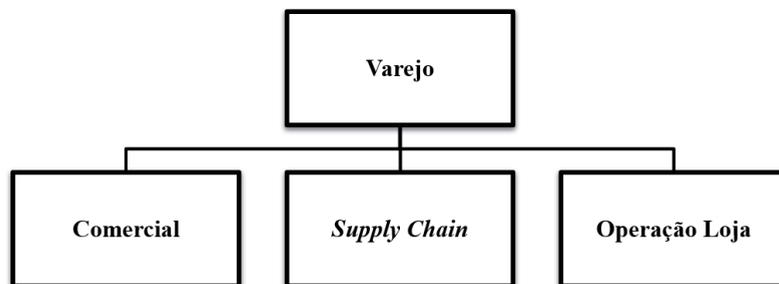


Fonte: Elaborada pelos autores.

Como a área é um agente intermediário da cadeia que conecta uma ponta à outra, as lideranças dessas três áreas precisam estar estrategicamente inseridas no mesmo contexto organizacional e devem compor o mesmo nível na estrutura organizacional, conforme mostra a Figura 5.

FATORES HUMANOS DA PRODUTIVIDADE: QUANDO O *TURNOVER* NÃO É SÓ UM *TURNOVER*

FIGURA 5 – Proposta de organograma do varejo da C5 Alimentos



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com relação às condições de trabalho, observaram-se, durante algumas visitas, pontos de melhoria nas instalações da unidade envolvendo várias áreas corporativas. No que compete à atuação de RH, a análise considerou o restaurante onde a refeição dos funcionários era servida e a sala de degelo, que os funcionários alocados na câmara frigorífica utilizavam para descanso ou *warm up* de 20 minutos.

No caso do restaurante, uma série de irregularidades relacionadas ao contrato do fornecedor foi identificada, verificando-se faltas graves na alimentação diária dos colaboradores da unidade. Diante da comparação entre o que estava previsto em contrato e o que era oferecido aos funcionários, recomendou-se a notificação do prestador de serviço, com um prazo de 15 dias para correção das irregularidades. Caso não houvesse a regularização, abrir-se-ia concorrência para a troca do fornecedor e a execução judicial do contrato atual.

Sobre a remuneração, foi observado que esse era o único público operacional que não tinha tabela salarial implantada, dificultando a gestão do pacote de remuneração dos funcionários de nível operacional. Como se trata de uma área intermediária da cadeia, não tem a responsabilidade pela melhor negociação com o fornecedor e nem pelo atendimento ou relacionamento direto com o cliente. A gestão financeira para *Supply Chain* era focada no menor custo, não sendo diferente com a gestão salarial, praticada no piso estabelecido pelo sindicato, sem qualquer tipo de atrativo ou diferenciação.

Reconhecidamente, as pesquisas salariais indicam que o varejo não é o melhor pagador, principalmente com relação a uma mão de obra que não requer especialização como

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

é o caso do operacional. Entretanto, os CD da região não eram somente de varejistas, e, como agravante, havia um CD recém-inaugurado ligado à indústria alimentar, com pacote de remuneração ligeiramente mais atrativo do que o da empresa, principalmente com relação a benefícios.

Portanto, foram construídas tabelas salariais para todas as unidades de *Supply Chain*, e a orientação para a unidade de perecíveis de São Paulo foi trabalhar acima do piso salarial, podendo chegar até a mediana de mercado para os cargos operacionais presentes na estrutura, conforme ilustra a Tabela 2.

TABELA 2 – Tabela salarial

GRADE	CARGO	COD.CARGO	JORNADA MENSAL	FAIXAS SALARIAIS				
				1	2	3	4	5
25	Operador de CD	236001	220 horas	1.196,00	1.255,80	1.318,59	1.384,52	1.453,75
	Aux Manutenção	246002						
	Aux Administrativo	256014						
26	Agente Fiscalização	266014	220 horas	1.315,60	1.381,38	1.450,45	1.522,97	1.599,12
	Conferente	266018						

Mediana

Fonte: Elaborada pelos autores.

## RESULTADOS OBTIDOS

Com base no diagnóstico realizado, ficou clara a importância da sinergia entre as áreas de ponta a ponta, ao mitigar a racionalidade limitada e o oportunismo causado pelo conflito de interesses proporcionado pela estrutura segregada até então mantida pela empresa. A nova estrutura possibilitou a definição de objetivos orientados para o mesmo sentido e direção, pois levou as equipes a trabalhar com metas alinhadas e buscar a colaboração e o resultado unificado composto pela ação conjunta da cadeia e não mais de forma isolada.

O movimento de reajuste salarial trouxe um custo adicional aproximado para a folha de pagamento de 400 mil reais por ano, contudo a remuneração desse público tornou

FATORES HUMANOS DA PRODUTIVIDADE: QUANDO O *TURNOVER* NÃO É SÓ UM *TURNOVER*

bem mais atrativa a permanência do empregado na unidade, uma vez que o motivo “salário” representava 43% dos pedidos de demissão. Esse foi um investimento facilmente recuperado, já que contribuiu diretamente para a retenção dos colaboradores, reduzindo substancialmente o *turnover* e os elevados gastos com os processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários.

Apesar da resistência cultural apresentada pelas altas lideranças de operações e RH, apenas baseada na ideia de que a remuneração variável só poderia ser aplicada àqueles ligados aos times de vendas e não aos times operacionais, foi implantado, além da remuneração mensal, um programa de remuneração variável, focado no público operacional alocado nas áreas do estoque (recebimento, armazenagem, separação e expedição), baseada em indicadores individuais e coletivos, que impactou diretamente o número de perdas totais e absenteísmo. O desenho foi composto levando em consideração a bonificação progressiva pela redução das perdas, com a possibilidade de alavancagem em até 50% na premiação mensal, que poderia ser impactada negativamente (incluindo a parte coletiva) pelas faltas e horas de ausência individuais na unidade.

Levando em conta que a elevada taxa de rotatividade resultava anualmente em diversos custos de transação relacionados à equipe de RH, à folha de pagamento (horas extras/absenteísmo) e ao próprio negócio (perdas totais), conforme mostra Tabela 3, o investimento foi facilmente recuperado por ser mais vantajoso do que os custos de transação relacionados ao *turnover*, além de agregar qualidade e eficiência à operação.

**TABELA 3** – Custo total de *Supply Chain*

Custo total de supply	Ano	Mês
Custo de transação de RH	751.022,55	62.585,21
Horas extras	700.000,00	58.333,33
Horas de ausência	1.500.000,00	125.000,00
Perdas totais	15.000.000,00	1.250.000,00
Custo de transação de RH	17.951.022,55	1.495.918,55

Fonte: Elaborada pelos autores.

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

Vale esclarecer que o ajuste salarial praticado de forma isolada das outras ações não seria garantia de retenção, mas as ações aplicadas conjuntamente foram cruciais para a sensação de cuidado que os colaboradores passaram a perceber por parte da empresa. Tal percepção ficou ainda mais evidente com a regularização dos serviços de restaurante pelo fornecedor, além da reformulação da sala de degelo, que ficou mais agradável. Além disso, houve a oferta de alimentos e bebidas funcionais e quentes, negociados com o próprio fornecedor do restaurante, com custo zero em contrapartida ao não cancelamento do contrato, o que resultou em maior conforto, ajudou na manutenção da imunidade do colaborador e reduziu as horas de ausência.

A taxa do *turnover* anual caiu para menos de 50%, em média. Houve redução significativa do número de perdas e aumento da pontualidade e acuracidade no abastecimento das lojas, a ponto de o programa de remuneração variável ser expandido para todas as unidades de *Supply Chain*, sem qualquer custo adicional para a empresa, somente com o reinvestimento do próprio impacto positivo no resultado.

Com o estabelecimento de um novo patamar na produtividade e eficiência das atividades do CD, foi possível trabalhar em uma nova estrutura dentro da unidade com a redução de cerca de 20% do efetivo total, de forma orgânica, passando o quadro de 800 para 640 pessoas, sem a necessidade de demissões, desonerando, significativamente, a folha de pagamento da unidade.

## CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Este estudo mostra como a especificidade dos ativos humanos pode afetar positiva e diretamente o resultado da empresa e que os custos de transação resultantes, além de não serem baixos, comprometem toda a operação, impactando diretamente o negócio.

Além de todas as contribuições corporativas e financeiras presentes neste relato, vale ressaltar o respeito ao indivíduo, acima de tudo, entendendo o colaborador como um ser humano, antes de ser um recurso da empresa. Pode-se dizer que a motivação para qualquer atividade tem como base o atendimento das necessidades fisiológicas evoluindo até as de autorrealização (Maslow, 1943).

Sem o atendimento das necessidades básicas de uma pessoa, como foi o caso da alimentação, é quase impossível que ela consiga produzir. Assim, esse atendimento torna-se a base de garantia de qualquer resultado, ainda mais quando o público operacional ganha pouco mais de um salário-mínimo e, muitas vezes, a refeição no restaurante da empresa é a única alimentação adequada que ele tem em um dia inteiro.

A unidade em questão foi um projeto-piloto que impactou cerca de 800 famílias e melhorou a condição e dignidade delas, com potencial de atingimento para outras três mil. Por meio desse processo, criou-se valor não só para o cliente, como também para os funcionários e a sociedade em geral, ao prover a saudabilidade mercadológica e a manutenção de postos de trabalho.

A partir da identificação das causas do *turnover*, as propostas de solução relatadas neste trabalho tiveram impactos financeiros significativos, contudo o elevado índice do *turnover* não foi a raiz do problema, mas um sintoma que levou às soluções elencadas. Sua identificação e análise criteriosa tornaram-se fundamentais para gerar as evidências dos problemas que fundamentaram a tomada de decisão, facilitando, assim, a atuação direta e assertiva sobre as questões levantadas.

## REFERÊNCIAS

- Abassi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 2(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Boxall, D., & Baldwin, M. (2002). Labour Turnover Unnecessarily High in New Zealand. <https://www.scoop.co.nz/stories/BU0110/S00082.htm?from-mobile=bottom-link-01>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica New Series*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Dias, M. (2020). *Turnover*: o que é, como calcular e qual o impacto na empresa. <https://www.gupy.io/blog/turnover>
- Green, K. W., Whitten, G. D., & Inman, R. A. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 317–327. <https://doi.org/10.1108/13598540810882206>

HELENA GAGINE BORGES MARTINS E ADILSON ADERITO DA SILVA

- Guimarães, B. (2021). Saiba como calcular o custo do turnover de forma simples. <https://www.gupy.io/blog/como-calcular-turnover>
- Gupta, N., Singhal, M., & Chauhan, S. (2021). Impact of organisational politics on employee turnover and employee performance. *International Journal of Business and Management Research*, 9(3), 244–249. <https://doi.org/10.37391/IJBMR.090301>
- Hummel, M., & Silva, A. A. da (2020). Modelo de negócios em plataforma digital para comercialização de flores no Brasil. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 1–17, 2020. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-17.1158>
- Lodi, G. (2018). A teoria dos custos de transação e sua relevância para as decisões organizacionais estratégicas de produzir ou terceirizar diante da Lei nº 13.429 de 31 de março de 2017. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 18(35), 240–259. <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/21161>
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: Administração e contabilidade*. Editora Mackenzie. [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Polski, M. M., & Kearney, A. T. (2001). *Measuring transaction costs and institutional change in the US commercial banking industry*. Institute for Development Strategies Discussion Paper. [https://www.academia.edu/43761998/Measuring\\_Transaction\\_Costs\\_and\\_Institutional\\_Change\\_in\\_the\\_U\\_S\\_Commercial\\_Banking\\_Industry](https://www.academia.edu/43761998/Measuring_Transaction_Costs_and_Institutional_Change_in_the_U_S_Commercial_Banking_Industry)
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Rodrigues, A. C. D., & Caldeira, A. (2020). Estratégias para a retomada do desenvolvimento no ciclo de vida de uma empresa de tecnologia da informação. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 1–15. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-15.1225>
- Silva, A. A. (2021). Custos de transação no varejo farmacêutico: Impactos do oportunismo e dimensões analíticas das transações. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR210037>

Yasuda, A., & Oliveira, D. M. T. (2016). *Pesquisa de marketing: Guia para a prática de pesquisa de mercado*. Cengage Learning.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. <https://www.jstor.org/stable/725118?seq=1>