

# Os reflexos da rotatividade nos custos: estudo de caso em uma indústria de vidros

**Alex Eckert** (UCS) - alex.eckert@bol.com.br

**Marlei Salete Mecca** (UCS) - msmecca@ucs.br

**Roberto Biasio** (UCS) - rbiasio@commcenter-rs.com.br

**Ângela Chiele** (UCS) - angelachiele@gmail.com

## **Resumo:**

*Rotatividade de pessoal, também conhecida como Turnover, refere-se à entrada e saída de profissionais numa empresa. O presente estudo aborda a importância da contabilidade e da área de recursos humanos trabalhando em conjunto podendo buscar melhores resultados para a empresa. É importante que as empresas avaliem a admissão e demissão de funcionários, pois além de refletir financeiramente, diminui a produtividade e qualidade do produto, gerando atrasos em consequência prazos não cumpridos. Assim, o objetivo deste trabalho foi o de identificar os impactos da rotatividade nos custos através de análises dos últimos três anos em uma empresa do segmento vidraceiro de Caxias do Sul/RS. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso, de característica descritiva, com análise qualitativa e quantitativa. Constatou-se que, no período analisado, a empresa renovou em média 50% do quadro de funcionários por ano. Os custos que a empresa tem em contratar, treinar e demitir um funcionário são representativos e, dessa forma, empresa deve criar práticas que reduzam o desligamento e conseqüentemente os custos envolvidos no processo de admissão até a rescisão.*

**Palavras-chave:** Custos. Rotatividade de Pessoal. Admissão. Demissão.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

## Os reflexos da rotatividade nos custos: estudo de caso em uma indústria de vidros

### Resumo

Rotatividade de pessoal, também conhecida como *Turnover*, refere-se à entrada e saída de profissionais numa empresa. O presente estudo aborda a importância da contabilidade e da área de recursos humanos trabalhando em conjunto podendo buscar melhores resultados para a empresa. É importante que as empresas avaliem a admissão e demissão de funcionários, pois além de refletir financeiramente, diminui a produtividade e qualidade do produto, gerando atrasos em consequência prazos não cumpridos. Assim, o objetivo deste trabalho foi o de identificar os impactos da rotatividade nos custos através de análises dos últimos três anos em uma empresa do segmento vidraceiro de Caxias do Sul/RS. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso, de característica descritiva, com análise qualitativa e quantitativa. Constatou-se que, no período analisado, a empresa renovou em média 50% do quadro de funcionários por ano. Os custos que a empresa tem em contratar, treinar e demitir um funcionário são representativos e, dessa forma, empresa deve criar práticas que reduzam o desligamento e consequentemente os custos envolvidos no processo de admissão até a rescisão.

**Palavras-chave:** Custos. Rotatividade de Pessoal. Admissão. Demissão.

**Área Temática:** 2.Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### 1 Introdução

É importante que as empresas avaliem o seu *turnover*, pois pode causar dificuldades não só para a organização, que perde em nível financeiro, produtivo e de qualidade, mas para o próprio funcionário, pois gera um acúmulo de trabalho, prazos não cumpridos em decorrência da demissão de outro funcionário.

Conforme Milkovich e Boudreau (2008), a rotatividade é um processo oneroso. Algumas vezes, a diminuição do quadro de pessoal diminui os custos e aumenta os lucros. Obviamente, se as demissões forem feitas da maneira correta, uma organização pode tornar-se mais competitiva. Por isso, as empresas precisam buscar mais do que simplesmente reduzir sua rotatividade, e sim determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quanto é eficaz que os empregados saiam da empresa ou quanto é melhor tentar retê-los.

Rotatividade de pessoal, segundo Silva (2001 p. 2), “é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta, ou seja, demissão”. Este fator interfere no ritmo de um setor produtivo, podendo ocasionar atrasos nas entregas dos produtos produzidos e, por consequência, perda da credibilidade perante seus clientes que, insatisfeitos buscam alternativas junto à concorrência, ocasionando a baixa do nível produtivo.

A visão é a imagem que a empresa tem dela mesma perante a sociedade, os clientes, os funcionários e todos que estejam envolvidos diretamente ou indiretamente com a organização. Por isso, uma empresa com um alto nível de rotatividade de pessoal não possui uma boa imagem social, visto que demonstra uma instabilidade no quadro pessoal e causa insegurança para futuros profissionais que possam vir fazer parte do quadro de funcionários.

Diante do exposto, o objetivo da pesquisa é identificar os impactos da rotatividade nos custos através de análises dos últimos três anos em uma empresa do segmento vidraceiro

de Caxias do Sul/RS. Entende-se que o tema pesquisado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, como científicos e profissionais.

## **2 Metodologia**

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Segundo Beuren (2006, p. 92):

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema, não se pretende numerar ou medir unidades ou categoria homogênea.

E a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de técnicas e informações estatísticas, define como quantificar dados e opiniões públicas. São feitas coletas de informações para descobrir variáveis. (BEUREN, 2006)

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Para Gil (2010, p. 27), “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Cervo e Bervian (2002, p. 66), lecionam que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

O procedimento técnico desta pesquisa é o estudo de caso. Mattar (2001 p. 22), afirma que o estudo de caso é um processo de avaliar problemas não suficientemente definidos através de outras fontes de pesquisas. Este método envolve uma análise de registros existentes, a observação da ocorrência do fato. O objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação. Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

## **3 Custos**

Segundo Santos (2011), o nascer da contabilidade de custos ganhou importância com o surgimento do Capitalismo Industrial. Era através deste instrumento que o comerciante tinha resposta se estava lucrando com o negócio, pois confrontava receita com despesa do período.

De acordo com Martins (2003, p. 23):

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão.

Os custos são uma das principais consequências geradas pela rotatividade de pessoal. Para Megliorini (2007), os custos devem refletir a empresa. Quanto mais estruturada for a empresa, melhores serão os resultados obtidos por meio de um sistema de custos.

Para ter uma eficiente gestão de custos, é necessária a compreensão dos conceitos básicos relacionados ao tema. Conforme Wernke (2008), gasto é um termo usado para definir transações financeiras na qual a empresa utiliza recursos para aquisição de um bem ou serviço. Investimentos são gastos que irão beneficiar a empresa em períodos futuros. Custos

são gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou serviços. Desperdícios são considerados todas as atividades que não agregam valor ou resultam em gastos de tempo.

Os custos na área de recursos humanos começam desde a admissão, no momento em que se procura um funcionário no mercado de trabalho, na sua contratação, no seu treinamento e na sua possível demissão.

O recrutamento de funcionário dá-se através de seleção interna e externa. No recrutamento interno, a vaga é disponibilizada para funcionários internos, que interessados na vaga, podem se candidatar. Caso a empresa não possuir candidato para a vaga, será solicitada a busca externamente. Desta forma, haverá custo com recrutamento e seleção externamente, pois busca é feita através de anúncios de revistas, jornais, agência de emprego, dentre outros. A partir do anúncio acontecem os custos com admissão, entrevistas, testes psicológicas, além de outros. Selecionado o candidato, o mesmo deverá passar por exame médico admissional, que representa custo para a empresa. Após o recrutamento, o funcionário passa por um treinamento, o que causa perda, a produção durante o período de aprendizagem e enquanto a vaga estiver em aberto.

Estes custos passam despercebidos pelos gestores. No momento de uma admissão ou desligamento, todos os custos deveriam ser avaliados, para um processo de reduzi-los ou evitá-los. O setor da contabilidade e o setor de recursos humanos, trabalhando juntos, contribuirão para a redução dos custos gerados pelo desligamento de um funcionário insatisfeito com as normas e política da empresa.

### **3.1 Custos diretos e indiretos**

A contabilidade de custo ajusta o sistema de informação destinada a prover as necessidades da empresa para a tomada de decisão. Sendo assim, fornece informações à gerência para alocar os recursos para as áreas mais eficientes e a apuração do custo do seu produto para a venda.

Conforme Megliorini (2007, p. 8), “todos os gastos ocorridos na divisão de fábrica são classificados como custos”. Classifica como custo a matéria-prima, a mão de obra, a energia elétrica e até mesmo o cafezinho e os materiais de higiene e limpeza consumidos pela divisão de fábrica. Estes custos são separados em diretos e indiretos, que são alocados aos produtos de fabricação.

Conforme Wernke (2008), os custos podem ser classificados como custos diretos e indiretos. Custos diretos são gastos que podem ser apropriados diretamente aos produtos na produção de bens e serviços, como matéria prima, mão de obra, e outros.

Já os custos indiretos são os gastos que não podem ser alocados de forma direta aos produtos, como aluguel, energia, salários e encargos administrativos, seguro predial.

Conforme Gonsiorkiewicz (2006, p. 1):

Os custos indiretos não são bem claros e definidos como os custos diretos, mas eles são existentes nos produtos e precisam ser contabilizados para que não gerem prejuízo para a empresa no final de exercício.

Beltrame e Beuren (2008) aduzem que se entendem como gastos tudo que a empresa investe em seus funcionários, como gastos com recrutamento, contratação, treinamentos e cursos. Os gastos contribuem para a formação, qualificação e geração dos recursos humanos presentes na empresa, que, assim, estará investindo em seus funcionários, formando capital humano precioso, o qual contribuirá na geração de resultados para a empresa. Os custos que

são incorridos para contratar e desenvolver os empregados, ou seja, decorrem da contratação e de aprendizado, separados com custos diretos e indiretos para melhor contabilização. Os custos originais de recursos humanos dividem-se em custos de contratação e custos de aprendizagem.

Os Custos de Contratação se dividem em custos diretos, que são o recrutamento, seleção, contratação e colocação; os custos indiretos é a promoção que ocorre dentro da empresa, oportunidades de crescimento.

Os Custos de Aprendizado também são classificados em custos diretos que é o custo com treinamento e orientações formais proporcionados aos funcionários das empresas; e os custos indiretos são destinados ao custo com o tempo do instrutor e a produtividade perdida durante o treinamento.

Conforme dados da Cenofisco (2012), os custos com pessoal dividem-se normalmente em três grupos, a saber:

**Remuneração Bruta:** é a remuneração que o empregado tem direito a receber pelos serviços prestados à empresa, no que se incluem horas normais, horas extras, adicional noturno, adicional de insalubridade, periculosidade e outras remunerações.

**Encargos Legais e Trabalhistas:** podem-se destacar as férias, 1/3 sobre as férias, 13º salário, auxílio doença, previdência social e FGTS.

**Benefícios Sociais:** composição de série de benefícios que os funcionários vão adquirindo, como: vale-transporte, vale-alimentação, auxílio-creche, assistência médica hospitalar, auxílio à educação, além de demais.

O custo do pessoal dá-se com a remuneração e benefícios que lhe são proporcionados alocando no custo do produto. A remuneração e os benefícios são considerados um dos principais fatores que definem melhores empresas e melhores empregos. O custo de mão de obra compreende todos os gastos realizados, direta ou indiretamente, a título de remuneração por contribuições fornecidas pelos empregados da empresa ao processo de produção de bens e serviços, incluindo todos os tributos dela decorrentes, bem como os benefícios adicionais a eles concedidos e ainda todos os gastos necessários para atrair, contratar, manter e desligar os empregados.

### **3.2 Custos incidentes na folha de pagamento**

Além do salário, vários outros custos devem ser calculados para que se conheça o real valor do custo da mão de obra, salientando-se que certos encargos são fixados por lei, como um percentual fixo sobre a folha de pagamento.

Os encargos sociais incidentes sobre a folha restringem-se às contribuições sociais pagas pelas empresas como parte do custo total do trabalho, mas que não revertem em benefício direto e integral do trabalhador. São recolhidos aos cofres públicos, sendo alguns deles repassados para entidades patronais de assistência e formação profissional.

**Cálculo dos encargos:** o recolhimento previdenciário das empresas em geral corresponde à aplicação das seguintes alíquotas, sobre o total das remunerações pagas ou creditadas, a qualquer título, no decorrer do mês, aos segurados empregados<sup>1</sup>.

INSS, geralmente, de 20% podendo chegar a 22,50%, de acordo com o enquadramento da atividade da empresa no Fundo de Previdência e Assistência Social (FPAS);

Risco de Acidente do Trabalho (RAT) de 1%, 2%, 3% e contribuição adicional, variando conforme o grau de risco, para a complementação das prestações por acidente do trabalho e aposentadoria especial, em conformidade com o arts. 202 do Regulamento da

---

<sup>1</sup> BRASIL. DECRETO Nº 3.048 - DE 06 DE MAIO DE 1999 - DOU DE 7/05/1999.

Previdência Social (RPS), aprovado pelo Decreto nº 3.048/99, acrescido do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) a partir de Janeiro/2010;

O grau de risco que cada empresa está enquadrada é determinado pelo Código de Atividade Econômica constante no Cartão do CNPJ, em tabela divulgada pelo Ministério do Trabalho, de acordo com a média apurada nos registros dos Acidentes de Trabalho, sendo:

1% - para a empresa cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado leve;

2% - para a empresa cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado médio;

3% - para a empresa cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado grave.

Contribuição variável de outras entidades (terceiros), destinada às entidades e aos fundos que, por força de legislação e/ou convênio, o INSS se incumba de arrecadar e repassar, como, por exemplo, SENAI, SESC, SESI e SENAC.

Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), todos os empregadores ficam obrigados a depositar, até o dia sete de cada mês, em conta bancária vinculada, a importância correspondente a 8% da remuneração paga ou devida, no mês anterior, a cada trabalhador, incluída na remuneração as parcelas de que tratam os arts. 457 a 458 da CLT e a gratificação de Natal (13º salário), assim redigidos:

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.  
§ 1º - Integram o salário, não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagem e abonos pagos pelo empregador.

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.

As empresas que optarem pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), nos termos da Lei nº 9.317/96, efetuavam o pagamento mensal unificado, mediante aplicação de determinado percentual sobre a receita bruta mensal, dos seguintes impostos: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), contribuições para o PIS/PASEP, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), COFINS, IPI e Contribuição para a Seguridade Social a cargo da pessoa jurídica.

As contribuições englobadas pelo pagamento mensal unificado referem-se, à quota patronal (a cargo da empresa – 20%, RAT e Terceiros, e 15% sobre o valor pago para as cooperativas de trabalho), da contribuição previdenciária incidente sobre as remunerações pagas ou devidas aos empregados e avulsos e dos contribuintes individuais (empresários e trabalhadores autônomos).

Com a Lei 12.546/2011, que alterou o recolhimento de 20% destinado à Previdência Social (INSS) sobre a folha de pagamento de todos os funcionários será substituída por um recolhimento de 1% a 2% sobre o faturamento bruto da empresa. Ao tirar tributos incidentes sobre os salários dos trabalhadores, o governo estimula a geração de empregos no país e melhorar a competitividade das empresas brasileiras.

Quantos aos encargos sociais, foi adotada uma média entre as três taxas de Risco de Acidente do Trabalho (RAT), na qual foi encontrado um percentual de 2%. Cada empresa deve levar em consideração o seu próprio enquadramento e alíquota. O enquadramento da empresa será efetuado de acordo com a Relação de Atividades Preponderantes e Correspondentes Graus de Riscos, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), constante do Anexo V do RPS, aprovado pelo Decreto nº 3048/99.

Toda vez que a empresa terminar um contrato de trabalho com um funcionário, sem justa causa, terá uma indenização de 50% sobre o valor depositado na conta de FGTS, inclusive contribuições devidas sobre verbas rescisórias, da qual caberá ao funcionário apenas 40%, sendo que 10% do valor fica com o governo<sup>2</sup>.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), os custos de um funcionário que está saindo da empresa são estimados conservadoramente como duas ou três vezes o seu salário mensal, e eles não incluem os custos indiretos, como baixa produtividade antes de sua saída e o baixo moral e horas extras de outros funcionários em função do cargo vago.

#### **4 Estudo de caso em uma indústria de vidros**

A empresa em estudo é Indústria e Comércio de Vidros S/A que iniciou suas atividades em 1989, com 09 funcionários, como distribuidora de vidros, em sua primeira unidade fabril localizada no Bairro São José, Caxias do Sul. Em 1990, comercializava vidros temperados de 08 mm e 10 mm, para o segmento da construção civil. Em 1991, ampliou sua linha de produtos, atendendo também as indústrias automotivas e as de linhas brancas. Em 1997, a empresa adequou todo o seu processo as exigências de órgãos internacionais os quais certificam à empresa, em diversos níveis como: ISO/TS 16949, ISO 14001, ISO 9001, Certificado IQA – Segmento Automotivo, Certificado INMETRO – IFBQ entre outros.

A referida empresa possui como escopo a fabricação e venda de vidros de segurança temperados, laminados e insulados, aplicados em diversos segmentos de mercado. Atualmente encontra-se com um quadro de 580 colaboradores, distribuídos nas duas unidades fabris, localizadas em Caxias do Sul/RS, e mais quatro Centros de Distribuição. Em 2008, inaugurou o Centro de Distribuição em Pará de Minas, em 2009, um Centro de Distribuição em São Paulo e Cascavel, no Paraná. Em 2012, foi a vez do Centro de Distribuição em Goiânia (Goiás), para tudo ficar mais próxima de seus clientes e, assim, mais competitiva no mercado.

##### **4.1 Turnover**

A rotatividade de pessoal ou *turnover* está relacionada com as admissões e demissões dos empregados de uma empresa, ou seja, é o volume de pessoas que ingressam e saem da empresa. Conforme Tabela 1, verifica-se a relação dos admitidos e demitidos na empresa em estudo.

---

<sup>2</sup> BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 110, DE 29 DE JUNHO DE 2001 D.O.U. de 30.6.2001.

Tabela 1 – Relação dos Admitidos e Demitidos

	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Total	
	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão	Admissão	Demissão
2010	46	26	41	24	28	19	25	13	10	16	31	25	15	22	30	27	11	22	37	26	34	24	13	15	321	259
2011	23	23	29	28	36	33	31	22	36	23	31	24	40	27	47	38	22	36	47	27	26	26	15	28	383	335
2012	33	36	55	34	21	27	34	33	28	32	9	25	32	27	27	24	26	22	8	30	1	13	2	6	276	309

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Com base na fórmula apresentada por Chiavenato (2009, p. 43), é possível comparar os índices de *turnover* dos últimos três anos, considerando as admissões e demissões.

$$Turnover = \frac{[(demissões + admissões)/2] \times 100}{\text{Média de funcionários ativos do período}}$$

A Tabela 2 demonstra que, no ano de 2010, no mês de janeiro o desligamento de funcionários ficou em 7,29%, em seguida vieram os meses de fevereiro e outubro. No mês de maio concentrou-se o menor índice de desligamento, ficando em 2,63%. Em 2011, no mês de agosto, obteve-se 7,10% o maior índice de desligamento de funcionários seguido pelos meses de julho e outubro. O mês dezembro apresentou baixo desligamento de pessoal. No ano de 2012, os meses de alto índice de desligamento foram janeiro e fevereiro. No mês de dezembro apresentou o menor índice de desligamento, permanecendo com 0,70%.

Tabela 2 – Índice de *Turnover*, Considerando as Admissões e Demissões

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2010	7,29%	6,58%	4,76%	3,85%	2,63%	5,67%	3,74%	5,77%	3,34%	6,38%	5,87%	2,83%	58,70%
2011	3,84%	4,76%	5,76%	4,42%	4,92%	4,59%	5,59%	7,10%	4,84%	6,18%	4,34%	3,59%	59,93%
2012	6,00%	7,74%	4,17%	5,83%	5,22%	2,96%	5,13%	4,43%	4,17%	3,30%	1,22%	0,70%	50,87%

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Conforme a Tabela 3, as exigências do mercado de trabalho e o aumento da produtividade exigem a admissão de novos funcionários, com as qualificações necessárias e experiência na função. Não encontrando este profissional, a empresa precisa capacitar o funcionário para a função, através de treinamento e qualificação, isso faz a empresa diminuir a produtividade, atrasos na entrega de produtos e muitas vezes o funcionário não permanece na empresa.

Tabela 3 - Comparativo Total de Funcionários do Ano com os Demitidos e Admitidos

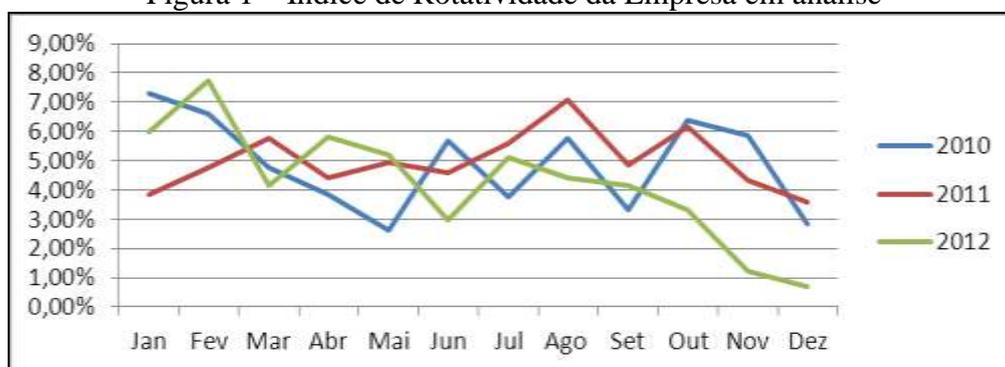
	Nº de Funcionários no Ano	Demitidos	Porcentagem	Admitidos	Porcentagem	Turnover
2010	494	259	52,43%	321	64,98%	58,70%
2011	599	335	55,93%	383	63,94%	59,93%
2012	575	309	53,74%	276	48,00%	50,87%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Após uma análise do total de funcionários dos anos de 2010, 2011 e 2012, verificou-se que houve um aumento de funcionários, em 2010 foram 64,98% admitidos *versus* 52,43% dos demitidos, em 2011 foram 63,94% *versus* 55,93% dos funcionários demitidos. Já no ano 2012, teve uma queda significativa na admissão, 48% foram admitidos *versus* 53,74% dos funcionários demitidos.

A Figura 1 apresenta a média da rotatividade da empresa em análise, considerando admissão e demissão ocorridos no período.

Figura 1 – Índice de Rotatividade da Empresa em análise



Fonte: Elaborada pela Autora.

O *turnover* da empresa em estudo acontece entre funcionários novos que permaneceram na empresa menos de três meses. Considerando que os custos de recrutamento e seleção, exames admissionais, treinamento e substituição são altos, o *turnover* imediato pode ter uma atitude negativa para a organização.

#### 4.2 Desoneração da Folha de Pagamento

A Desoneração da Folha de Pagamento é a substituição da contribuição previdenciária patronal de 20% (vinte por cento) sobre o salário-de-contribuição dos empregados, trabalhadores avulsos e contribuintes individuais pela contribuição sobre a receita bruta auferida, ajustada pelas deduções previstas, à alíquota de 2% (dois por cento) ou 1% (um por cento) para determinados tipos de atividades.

De acordo com a Tabela 4, a partir do mês de agosto de 2012, a empresa em estudo começou a desonerar parcialmente, por ser beneficiadora de vidros para a linha automotiva. Nos primeiros 5 (cinco) meses do ano de 2012, a empresa teve redução no pagamento do INSS, o que a empresa utilizou para diminuir o seu prejuízo e pagamento de dívidas da empresa.

Tabela 4 – Desoneração da Folha de Pagamento

Meses	Base de INSS	INSS da Empresa 20%	Com a Desoneração			Redução INSS
			S/ Folha	S/ Receita Bruta	Total	
Agosto	1.049.946,04	209.989,21	84.619,30	62.881,03	147.500,33	62.488,88
Setembro	1.071.066,11	214.213,22	91.844,36	47.096,76	138.941,12	75.272,10
Outubro	1.035.822,16	207.164,43	87.745,98	55.631,91	143.377,89	63.786,54
Novembro	993.675,31	198.735,06	80.540,60	56.137,90	136.678,50	62.056,56
Dezembro	1.125.430,30	225.086,06	98.859,61	33.138,56	131.998,17	93.087,89

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Sendo assim, com o programa de redução da alíquota sobre a folha de pagamento, a empresa em estudo obteve uma redução nos custos da mão de obra, no custo do produto, sendo que, com a economia gerada a empresa líquida dividas geradas no período.

#### 4.2.1 Custo com Rescisão

Na Tabela 5 é possível visualizar as despesas geradas pelas rescisões de contratos nos anos 2010, 2011 e 2012. Os anos de 2011 e 2012 apresentaram maior custo com rescisão no departamento da produção em relação a 2010. Ou seja, o pagamento das verbas rescisórias e os encargos sobre as rescisões fazem aumentar os custos com a folha de pagamento.

Tabela 5 - Custos com Rescisão

Custos com Rescisões									
Departamentos	Proventos Rescisórios			Encargos s/ Rescisão			Total		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Produção	470.222,92	625.785,15	560.766,77	277.554,24	401.872,70	344.282,25	747.777,16	1.027.657,85	905.049,02
Administrativo	82.723,82	81.080,48	84.139,61	48.828,64	52.069,04	51.657,44	131.552,46	133.149,52	135.797,05
Comercial	64.716,50	23.812,99	36.670,60	38.199,62	15.292,45	22.513,88	102.916,12	39.105,44	59.184,48
Transportes	21.572,31	8.467,62	27.309,17	12.733,29	5.437,82	16.766,44	34.305,60	13.905,44	44.075,61
Total	639.235,55	739.146,24	708.886,15	377.315,80	474.672,01	435.220,01	1.016.551,35	1.213.818,25	1.144.106,16

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Além do salário, vários outros custos e encargos devem ser calculados para que se conheça o real valor da mão de obra. Conforme Silva (2001), o administrador de empresa, junto com os setores de RH e a contabilidade, deve estar atento aos índices de *turnover* e saber as causas que o geram e as prováveis consequências para organização, dentre as quais se se pode destacar os custos incidentes na folha de pagamento.

O valor gasto com rescisão de um funcionário que possui três meses de empresa e com um salário base de R\$ 900,00, considerando que o desligamento se deu sem justa causa é de R\$ 2.435,23.

O alto índice de *turnover* causa redução na produtividade, na lucratividade e na saúde organizacional da empresa. O elevado índice gera perda de talentos, conhecimento, acúmulo de trabalho e um aumento nas rescisões e encargos da folha de pagamento.

A tabela 6, expressa o custo total da rescisão em relação ao CPV. Em 2010, a empresa obteve 2,05% do total do custo do produto vendido com rescisões e encargos trabalhistas. No ano de 2011, a empresa teve um aumento nos custos com rescisão, gastou 2,12% do CPV. No

ano de 2012, diminuíram os custos com rescisões e, em compensação, aumentou o CPV, ficando uma margem de 1,94% com gastos em rescisões.

Tabela 6 – Custo da Rescisão Total sobre o CPV

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão	1.016.551,35	1.213.818,25	1.144.106,16
CPV	(49.504.000,00)	(57.251.000,00)	(58.906.000,00)
Total em %	2,05%	2,12%	1,94%

Fonte: Elaborada pelos Autores.

A Tabela 7 apresenta o valor pago com rescisão da produção sobre o custo do produto vendido. O maior fluxo de *turnover* nos três anos da empresa em estudo é no setor da produção. Pode-se verificar que, no ano de 2010, a empresa gastou 1,51% do CPV com rescisões, neste ano a empresa pagou menos em rescisão e o CPV foi menor. Em 2011, houve um aumento representativo do custo com rescisão, comprometeu 1,80% do CPV. No ano de 2012, a empresa comprometeu 1,54% do CPV no pagamento das rescisões, ou seja, houve uma queda com o pagamento das rescisões e aumento o CPV.

Tabela 7 - Custo da Rescisão da Produção sobre o CPV

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão	747.777,16	1.027.657,85	905.049,02
CPV	(49.504.000,00)	(57.251.000,00)	(58.906.000,00)
Total em %	1,51%	1,80%	1,54%

Fonte: Elaborada pela Autora.

Na Tabela 8, verifica-se o valor pago com rescisão do setor produtivo da empresa mais as contratações em relação ao CPV. Pode-se verificar que no ano de 2010 a empresa comprometeu 3,51% do CPV com o pagamento das rescisões e as contratações de funcionários, em 2011 teve um aumento representativo, comprometeu 3,97% do CPV no pagamento das em rescisões e as contratações. No ano de 2012 a empresa comprometeu 3,02% do CPV no pagamento das rescisões e contratações, houve uma queda com o valor pago com rescisões e teve aumento o CPV.

Tabela 8 - Custo da Rescisão da Produção mais Contratação sobre o CPV

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão e Contratação	1.737.816,86	2.270.328,37	1.598.949,02
CPV	(49.504.000,00)	(57.251.000,00)	(58.906.000,00)
Total em %	3,51%	3,97%	3,02%

Fonte: Elaborada pelos Autores.

De acordo com Tabela 9, verifica-se o custo da rescisão sobre o lucro líquido da empresa dos três anos. No ano de 2010, do lucro obtido, 22,84% foi destinada ao pagamento das rescisões. Em 2011, a empresa pagou 60,30% do lucro líquido com rescisões, foram gastos mais da metade do lucro com os pagamentos das rescisões. No ano de 2012, a empresa em análise terminou o ano com prejuízo. Neste ano, desembolsou 39,25% para efetuar o pagamento da rescisão do ano, os motivos da empresa fechar o ano em prejuízo foram à queda no faturamento e um aumento no custo do produto vendido.

Tabela 9 - Custo da Rescisão Total sobre o Lucro Líquido

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão	1.016.551,35	1.213.818,25	1.144.106,16
Lucro (Prejuízo) Líquido	4.450.000,00	2.013.000,00	(2.915.000,00)
Total em %	22,84%	60,30%	39,25%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A Tabela 10 verifica-se o custo da rescisão da produção em relação ao lucro líquido. Observa-se que no ano de 2010, a empresa destinou 16,80% do lucro líquido para o pagamento das rescisões do setor produtivo, em 2011 a empresa pagou 51,05%, do lucro líquido com rescisão. No ano de 2012, a empresa terminou o ano com prejuízo. Neste ano, a empresa desembolsou 31,05% para efetuar o pagamento das rescisões do ano.

Tabela 10 – Custo da Rescisão da Produção sobre o Lucro Líquido

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão	747.777,16	1.027.657,85	905.049,02
Lucro (Prejuízo) Líquido	4.450.000,00	2.013.000,00	(2.915.000,00)
Total em %	16,80%	51,05%	31,05%

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Conforme a Tabela 11 verifica-se o custo da rescisão da produção mais as contratações sobre o lucro líquido da empresa dos três anos. No ano de 2010, a empresa destinou 39,05% do lucro líquido para o pagamento das rescisões e contratações do setor produtivo, em 2011, a empresa pagou 112,78% do lucro líquido em rescisões, isto é, foi comprometido todo o lucro líquido obtido no ano. No ano de 2012, a empresa terminou o ano com prejuízo. Neste ano, desembolsou 61,03% para efetuar o pagamento das rescisões.

Tabela 11 - Custo da Rescisão da Produção mais Contratação sobre o Lucro Líquido

	2010	2011	2012
Custo com Rescisão e Contratação	1.737.816,86	2.270.328,37	1.779.015,10
Lucro (Prejuízo) Líquido	4.450.000,00	2.013.000,00	(2.915.000,00)
Total em %	39,05%	112,78%	61,03%

Fonte: Elaborada pelos Autores.

A Tabela 12 demonstra o custo benefício de uma empresa em manter um funcionário ou demitir. Portanto, a empresa deve analisar a necessidade de manter a equipe proporcionando treinamento e qualificação ou demitir e treinar um novo funcionário.

Tabela 12 – Custo Benefício em Manter e Demitir

Custo Benefício	
Manter	Demitir
3.413,93	5.849,16

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Como visto, a empresa teve gasto representativo com as demissões nos três anos mencionados. Tais valores poderiam ter sido destinados aos funcionários em forma de

bonificação. A contabilidade deve ficar associada à área de recursos humanos para avaliar, analisar os custos na admissão até rescisões de contrato com o funcionário.

O segmento do vidro é um processo delicado e muito importante. A mão de obra é difícil de ser encontrada e, quando encontrada o funcionário não permanece por muito tempo porque o ramo exige uma série de cuidados e atenção no processo de fabricação até a finalização do produto: qualquer descuido pode comprometer o produto final e a integridade física do funcionário e, conseqüentemente, o custo do processo.

## 5 Conclusão

Com as grandes mudanças no mercado de trabalho, a tendência é que as empresas busquem métodos para retenção e qualificação da mão de obra, desafiando-as a adotar estratégias que garantam criar e sustentar vantagem competitiva. As dificuldades com as contratações aumentam, mercado escasso, sendo assim, não é mais a empresa que escolhe os funcionários e sim eles que escolhem aonde querem trabalhar.

Rotatividade de pessoal é a suspensão da condição dos funcionários de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta, ou seja, demissão. A empresa está perdendo não só um funcionário, ou seja, está perdendo conhecimento, mão de obra qualificada, experiência no processo produtivo, perda no nível financeiro, acúmulo de trabalho em decorrência da demissão do funcionário, entre outros. Sendo assim, é importante que as empresas avaliem a sua rotatividade o quanto isso está impactando nos seus resultados.

Na consecução da realização deste trabalho, ou seja, os reflexos da rotatividade de pessoal nos custos de uma indústria do ramo vidraceiro de Caxias do Sul, como estratégia para desenvolvimento do estudo de caso verifica-se um mercado de trabalho competitivo, novas ofertas de emprego, funcionários em busca de crescimento, conhecimento e salário, ocasionando admissão e demissão (*turnover*) de pessoas nas empresas.

A pesquisa mostrou a importância do trabalho em conjunto, entre a contabilidade e o setor de recursos humanos, para a redução dos custos associados ao fluxo de demissão dos funcionários. A contabilidade mensura os investimentos presentes e projeta futuros resultados ao passo que o setor de recursos humanos proporciona programações e bem estar aos funcionários, mantendo-os comprometidos e motivados com a empresa.

Os objetivos propostos foram alcançados através desta pesquisa, os levantamentos efetuados evidenciaram os principais motivos dos desligamentos dos funcionários, a vantagem de manter e treinar um funcionário ou demiti-lo, bem como das rescisões de trabalho, além de indicar o setor e o custo da rotatividade.

No decorrer da realização deste estudo, constatou-se que o índice de rotatividade anual da empresa em estudo é alto, ou seja, no ano a empresa troca mais de 50% dos funcionários, através da entrevista de desligamento foi verificado que os principais motivos dos funcionários não permanecerem na empresa foi o salário, dificuldade de adaptação em virtude do horário de trabalho, busca por novas oportunidades, crescimento profissional, motivos pessoais e faltas não justificadas. A pesquisa constatou que 43,63% das demissões ocorrem sem justa causa, a empresa demitiu e indenizou e 27,35% foram pedidos de demissão e 16,84% rescisão de contrato de trabalho por parte do empregador. O setor com mais troca de funcionário com até 3 meses de empresa é o setor produtivo representa 39% de rotatividade. O custo da rotatividade de pessoal é representativo, ou seja, no ano de 2011 o custo da rescisão mais as contratações chega representar 3,97% do CPV e no mesmo ano, 2011, o custo com rescisão mais as contratações representam 112,78% sobre o lucro líquido da empresa.

Baseado no estudo de caso verificou-se que o custo de cada admissão torna-se muito alto quando o empregado não permanece na empresa por um período além do contrato de

experiência, tendo em vista que o custo da sua admissão é o mesmo de funcionários que permanecem além do contrato inicial.

Sugere-se para a empresa contratar funcionários com experiência e qualificação, pois assim estaria reduzindo a rotatividade de pessoal, explicando o ramo de atividade da empresa que esta lhe contratando.

O novo funcionário passa por um processo de treinamento, como exemplo pode-se citar a Escola do Vidraceiro em parceria com a Cebrace, localizada no estado de São Paulo, uma das maiores empresas fabricantes de vidros do Brasil, onde tem como objetivo qualificar e capacitar a mão de obra do setor, auxiliando na especificação do produto, seus processos até chegar ao consumidor final.

Ter convênio com o SESI, proporcionando qualificação e treinamento aos funcionários sobre quais os cuidados, os tratamentos e qualidade do vidro.

A empresa em estudo está em estudo para implantar o Projeto Pescar, onde tem por objetivo a qualificação de jovem aprendiz de 16 até 18 anos para o trabalho, podendo permanecer na empresa ou para um novo emprego; a implantação do plano de carreira; o plano de cargos e salários e, o principal, melhorar o *feedback* entre superiores e funcionários.

Estas são algumas sugestões que podem ser utilizadas para reduzir o custo com da rotatividade da empresa, mas cabe aos administradores analisarem as melhores decisões.

Para trabalhos futuros, após a análise dos dados obtidos pela pesquisa e com base nas pesquisas bibliográficas, a pesquisadora sugere maior envolvimento do contador na área de recursos humanos, qualificá-los para melhor tomada de decisão, pois muitos destes resultados ficam invisíveis aos olhos dos gestores ocasionando no futuro grandes desperdícios.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para as áreas interessadas e que com base nos dados apresentados, possam encontrar novas alternativas. Dentre as alternativas pode-se citar a revisão da política de RH e proposição de práticas para reduzir a rotatividade de pessoal para que a empresa em estudo possa se manter atuante num ambiente tão competitivo que é o ramo do vidro.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Rita. Entrevista de Desligamento e *Turnover*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ritaalonso.com.br/?tag=entrevista-de-desligamento>. Acesso em 24 de setembro de 2012.

BELTRAME, Claudia; BEUREN, Ilse M.; **Mensuração e contabilidade dos Recursos Humanos**. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Custos para a Gestão Empresarial, Depto de Ciências Contábeis, Centro Sócio-Econômico, UFSC, Campus Universitário, 1998.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática** 3. Ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Decreto n.º 3.048 de 06 de maio de 1999. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/decretos/2005>. Acesso em 30 de mar de 2013.

BRASIL. DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso: 22 de set de 2012.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 110, DE 29 DE JUNHO DE 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp110.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp110.htm). Acesso em 22 de out de 2012.

XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013

BRASIL. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 540, DE 2 DE AGOSTO DE 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Mpv/540.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Mpv/540.htm). Acesso em 22 de out de 2012.

BRASIL. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 563, DE 3 DE ABRIL DE 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Mpv/563.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Mpv/563.htm). Acesso em 26 de out de 2012.

BRASIL. LEI Nº 12.546, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/12546.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12546.htm). Acesso em 05 de jun de 2013.

BRASIL. PORTARIA Nº 1.057 DE 06 DE JULHO DE 2012. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A36A27C1401389A26D1F73CB8/Portaria%201.057%20unificado.pdf>. Acesso em 22 de mar de 2013.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMEN, Arthur W. Administração de Recursos Humanos: São Paulo, Thonson, 2003.

CENOFISCO. Resenha Fiscal: Encargos sociais nas empresas – Demonstração de Cálculo. Disponível em [www.cenofisco.com.br](http://www.cenofisco.com.br). Acesso em 19 de outubro de 2012.

CERVO, Amaro Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 5º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GONSIORKIEWICZ, Gilberto. A importância do custo. Pós-Graduado do curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão e Auditoria de Negócios da UNICENTRO. 2006.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custo. 9º. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. – Edição compactada – 3. ed. São Paulo. Atlas. 2001.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pearson, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2008.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Desoneração da folha de pagamento. Perguntas e Respostas. 2011. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2012/cartilhadesoneracao.pdf>. Acesso: 22 de outubro de 2012.

XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013

MINISTÉRIO DA FAZENDA, Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em:  
[http://portal.mte.gov.br/ass\\_homolog/novo-termo-de-rescisao-do-contrato-de-trabalho.htm](http://portal.mte.gov.br/ass_homolog/novo-termo-de-rescisao-do-contrato-de-trabalho.htm).  
Acesso em 05 de outubro de 2012.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e Análise de Custos**: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – custeio baseado em atividade, análise atualizada de encargos sociais, custos de tributos sobre compras e vendas. 6°. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Glênio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. – 2. ed. – 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.