



A INFLUÊNCIA DOS CUSTOS DO TURNOVER NAS VENDAS EM UMA OPERAÇÃO DE VAREJO DE DECORAÇÃO – ESTUDO DE CASO

Givaldo Guilherme dos Santos

Kátia Menezes, Alfredo dos Santos Junior

guilherme@g2mix.com.br

Resumo

No ambiente interno da empresa é cada vez mais relevante identificar as causas que promovam custos inesperados e queda no desempenho comercial. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o impacto do *turnover* verificado durante o período de doze meses entre duas operações de varejo de uma rede de franquias, e como objetivo específico apontar as diferenças de taxa de conversão em vendas e produtividade comparadas entre si. Para tanto foi efetivada uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso com a coleta de dados, registros e entrevistas, que promoveram um quadro comparativo com as variáveis identificadas. Os resultados apontaram de forma significativa maior competitividade para a operação que não registrou *turnover*. Durante o período analisado, ficou constatado um diferencial expressivo em relação à segunda operação que demonstrou através de indicadores, diferença substancial na queda de produtividade durante o período de análise. Constatou-se também o baixo desempenho nas vendas dos colaboradores iniciantes. Como contribuição metodológica esta investigação apontou a importância da gestão do marketing interno do negócio que tem como pilar fundamental a gestão de pessoas o que se justifica o grau de importância na sobrevivência e competitividade no segmento de varejo.

Palavras-chave: Marketing Interno, Turnover, Gestão de Varejo, Franquias.

Introdução

A rotatividade de colaboradores no cenário de varejo tem promovido uma preocupação constante por partes dos empresários do setor. O *turnover* pode ser



representado por um índice obtido com a quantidade de desligamentos dividido pela média de profissionais no período considerado envolvendo demitidos e demissionários.

O foco dessa pesquisa pode ser enunciado da seguinte maneira: Até que ponto o *turnover* e baixa produtividade gerada por um plantel de colaboradores sem experiência profissional pode impactar em um negócio de varejo e qual a extensão desse impacto como fator competitivo no negócio?

Para Pinto et al (2008), no planejamento e controle da organização o empreendedor deve separar os custos da empresa em fixos e variáveis visando preparar um instrumento de análise, que além de responder a diversos questionamentos, vão auxiliar na tomada de decisão do negócio.

Para Mattar (2011), a gestão financeira de um negócio de varejo é fundamental para o sucesso, pois opera com margens líquidas pequenas e qualquer impacto negativo nas vendas ou aumento das despesas pode promover o desequilíbrio nas contas e risco no negócio.

Conforme Costa (2014), considera-se como ponto fraco nos gestores brasileiros a incapacidade de promover e avaliar o desempenho de suas equipes, dando o devido retorno e suas impressões. Sendo a dificuldade de *feedback* avaliado como o pior indicador dos gestores na visão dos colaboradores.

O objeto dessa pesquisa foi direcionado para o estudo de caso envolvendo duas lojas de varejo de uma rede de franquias de decoração com sede em Campinas. De caráter exploratório as duas unidades investigadas foram inicialmente coletados dados históricos, registros de desempenho financeiro e comercial, através de entrevistas com a franqueadora.

Esta investigação visou subsidiar a pesquisa quanto ao seu objetivo principal. (a) Identificar o grau de importância na relação de *turnover* entre as lojas pesquisadas quanto à competitividade. (b) Promover objetivos específicos quanto a mensurar o grau de desempenho comercial no que se refere à taxa de conversão em vendas e o tíquete médio abaixo do previsto, verificados na operação com incidência de *turnover*.

O alto grau de competitividade vivenciado pelas franquias de varejo exige processos gerenciais ágeis e capazes de auxiliar de imediato no planejamento



competitivo e tomada de decisão. O marketing interno constitui-se como fator fundamental nesse processo que justifica a importância dessa investigação.

A temática do marketing interno e a relação com o *turnover* é de extrema importância na sobrevivência e evolução competitiva no ambiente de varejo. Nas recomendações promovidas pela Pesquisa GEM (2010), dentre as questões críticas apontadas por especialistas, que mais limitam o empreendedorismo no Brasil está a “Educação e Capacitação” como relevância do problema.

Melo, Andreassi (2012), promovem que dentre os vários fatores relevantes para empreender está na definição dos custos, participação de mercado, capacidade operacional, estratégia, recursos financeiros, entre outros. Discorrem que mesmo diante de uma opção facilitadora na abertura de um novo negócio através do sistema de franquias diante de suas vantagens, não elimina a observação contínua do empreendedor em seu negócio, principalmente no ambiente interno da operação.

1. A Gestão de Varejo

A prestação de qualquer serviço bem como a comercialização de produtos para os consumidores finais consiste nas atividades envolvidas com o varejo. Atribuem todas as atividades pertinentes a vendas de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final para utilização pessoal e não comercial. Inclui-se nesse setor toda forma de venda seja ela física em outros canais, tipo porta-a-porta, internet, telefone, catálogos, ambulantes, máquinas de vender. (MATTAR 2011).

Las Casas (2006) concebe que diante das inúmeras definições de varejo um aspecto importante a salientar é que se trata da comercialização a consumidores finais, salientando que muitas empresas atuam com a venda de atacado e varejo. Consideram-se nesse caso, estabelecimentos varejistas as operações que mais de 50% de suas vendas sejam decorrentes de vendas de varejo.

Coronado (2006) discorre que a rápida mudança no ambiente mercadológico na atualidade promove à organização grandes desafios na busca constante em se adaptar as novas regras, e para tanto é fundamental conhecer o “sistema da empresa”. As



organizações cada vez mais são analisadas como sistemas, compostas por subsistemas, fazendo parte de um sistema maior, a sociedade. Diferenciando sua capacidade de interação com o meio inserido.

No Brasil nas últimas décadas o Varejo vem assumindo uma importância crescente no cenário empresarial. De acordo com Parente (2007), ao longo desse período as instituições varejistas crescem com um ritmo intenso acompanhado de uma grande transformação e criação de novos formatos nesse segmento.

Mattar, (2011), apresenta a infinidade de tipos e formatos de varejo na atualidade, que dispõe de uma imensa classificação.

Discorre o autor que inúmeros modelos de negócios foram dando lugar a novos formatos de acordo as necessidades do mercado e que nos próximos anos essa transformação provocará o desaparecimento de muitos negócios de varejo.

Conforme Neto (2011), independente do tamanho da empresa, seus gestores devem ou pelo menos, deveriam, adotar decisões racionais com informações legítimas, respeitando um limite orçamentário compatível com a sua capacidade financeira, diante de seus impactos esperados a curto, médio e longo prazo. “O orçamento empresarial consiste um conjunto de ações sistematizadas que objetivam projetar e controlar os resultados financeiros da empresa em um determinado horizonte temporal”.

Para Padoveze (2010), *“A grande vantagem do processo orçamentário é obrigar a empresa, e conseqüentemente, seus gestores a trabalharem sempre em perspectiva de futuro. É um instrumento clássico de contabilidade gerencial e financeira.”* Para Neto (2011), os indicadores orçamentários contribuem para a análise gerencial dos gestores, permitindo análises comparativas temporais, ou entre diferentes unidades da empresa, permitindo a tomada de decisão.

O estilo do novo consumidor cercado de muitas informações promove as empresas de varejo e serviços uma nova postura comercial na busca de diferenciais competitivos visando melhorar ou manter seu posicionamento. Isso implica no gestor conhecer melhor as principais etapas da gestão de vendas e sua integração com as fases do processo pertinentes a elas, visando a melhoria contínua na eficácia do negócio. (GIULIANI, 2014).

1.1 Benchmarking, Marketing Interno e Endomarketing

No início dos anos 80 diante da crise, a Xerox começou fazendo *benchmarking* da Fuji-Xerox, efetuando comparações nos processos com grande aprendizado. Para muitas empresas o *benchmarking* contribui muito para a gestão da qualidade podendo ser aplicada em vários níveis diferentes, entre eles, o *benchmarking* interno (ROBERTS, SERGESKETTER, 1994)

Spendolini (1993) considera *benchmarking* como um processo, contínuo e sistemático, para avaliar produtos ou serviços, bem como processos de trabalho nas empresas, reconhecidamente consagrados nas melhores práticas, visando à melhoria contínua.

Especificamente o *benchmarking interno* está relacionado aos processos internos nas organizações. Tem como pressuposto analisar o grau de eficiência ou eficácia verificado de forma comparativa dentro dos padrões de desempenho pré-estabelecidos. O *benchmarking* pode ser explorado como instrumento com ganhos imediatos através de suas premissas de analisar esses padrões de qualidade.

A pesquisa sobre este tema realizado por Spendolini (1993) gerou um menu do *benchmarking* conforme Figura 1 a seguir.

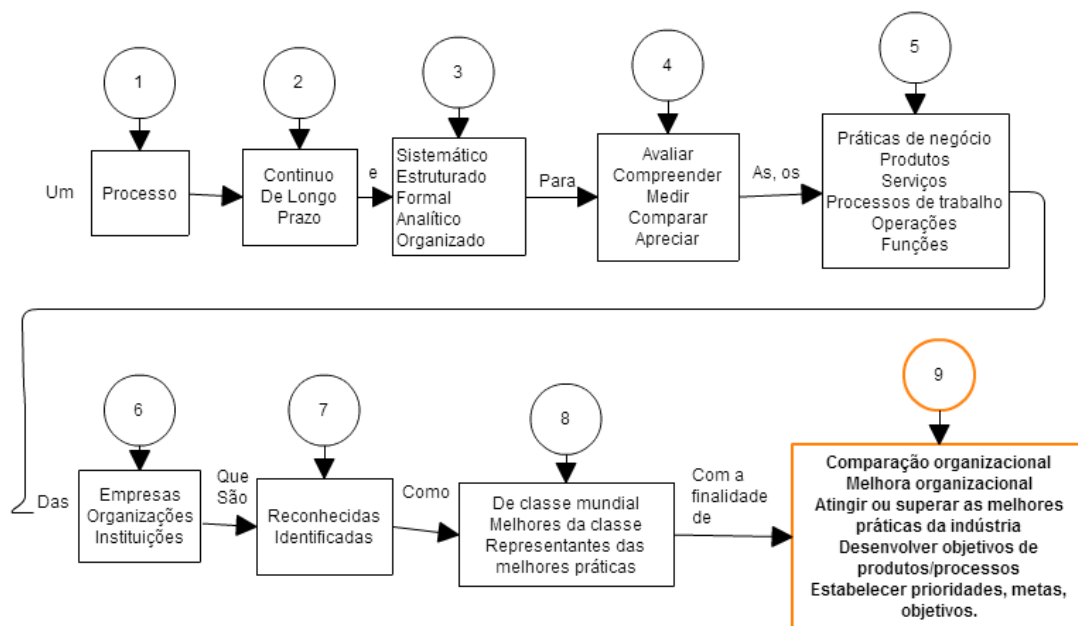


Figura 1 - Menu do Benchmarking



Fonte: Adaptado de Spendolini (1993 p.11)

No que se refere à expressão *Endomarketing* decorre da ligação do prefixo *endo* à palavra *marketing*. O prefixo *endo* provém do idioma grego e traduz uma ação interior ou movimento para dentro. Logo, unindo as partes, resulta *marketing para dentro*. Considerado ainda uma área nova na administração o *Endomarketing* tem sua importância de atuação no ambiente interno da empresa.

O *Endomarketing* também é movido por métodos de comunicação diante do conjunto e premissas que movem as ações da organização, orientados para consolidar a base cultural e empenho de seus colaboradores. Consiste em vender um produto, uma ideia um posicionamento de marketing para o colaborador agregando valor ao cliente. Alinhar, integrar e promover a satisfação do público interno (colaboradores) através de procedimentos tangíveis e intangíveis (emocional, clima organizacional), e consequentemente os clientes além das metas desejadas pela organização. (BRUM, 1998; CERQUEIRA, 2002).

O conceito de *Endomarketing* promove também ações de treinamento, motivação e comunicação, visando alcançar uma integração entre o público interno da organização. Busca o comprometimento alinhado as diretrizes da empresa (missão, visão). Essas ações podem contar também com diversas ferramentas, tais como vídeos institucionais de apresentação de produtos, palestras internas, intranet, etc. São ações que podem ser compartilhadas com gestores de marketing e RH, e podem fazer parte de um Plano Integrado de Comunicação de Marketing (PINHEIRO; GULLO, 2013).

A atuação contínua de equipes de trabalho que atuam em redes de varejo promove um desgaste recorrente, acirrada pela alta taxa de rotatividade de colaboradores no setor o que por si só justifica a importância cada vez maior das organizações em conectar o ambiente interno da empresa com o ambiente externo.

Valores como empatia, afetividade, comprometimento e cooperação são alguns pilares que o *Endomarketing* deve proporcionar visando o crescimento dos colaboradores e consequentemente da empresa. A importância do Marketing Interno envolve o esforço conjunto de todos, desde o RH, operacional, marketing e gestor do negócio com um



constante realinhamento e correção dos procedimentos. (COSTA, 2010). Para tanto os processos gerenciais devem estar alinhados e bem definidos.

Frezati et al (2009), considera quatro fases que podem definir o ciclo completo do processo de controle gerencial: (i) estabelecimento de padrões; (ii) comparação do desempenho real com o esperado; (iii) identificação de eventuais desvios; (iv) ações corretivas quando necessárias.

Os colaboradores precisam estar envolvidos com grau de autonomia para agir. Os valores da empresa mudaram sua vida, o Marketing Interno deve contemplar uma plataforma a partir da qual os empregados possam fazer a diferença, entretanto a motivação humana é um desafio enorme com o qual se deparam os empreendedores, consultores onde nesse ambiente interno o primeiro cliente é o funcionário. (KOTLER, KELLER, 2006).

O Marketing Interno e a Comunicação estão diretamente relacionados com a gestão de pessoas nas organizações. Henry Ford, dizia: “*o problema é que cada vez que eu preciso de um par de mãos, vem sempre um ser humano junto com elas*”. A relação capital trabalho nunca foi fácil de ser administrada, e a realidade atual demonstra um grau de dificuldade maior ainda. (BRUM, 2010).

A maioria das franquias no Brasil conforme Associação Brasileira de Franchising (ABF) é formada por micro e pequenos empresários. O setor de varejo é um dos segmentos mais importantes neste contexto o que provoca uma acirrada concorrência neste mercado. A motivação e desempenho da equipe de trabalho consistem em um dos maiores desafios para as franqueadoras e franqueadas.

Uma organização precisa ter a empatia de sua equipe de trabalho (público interno). Consistem em parte importante do processo de conquista, encantamento, retenção e fidelização dos públicos-alvo (PINHEIRO, GULLO 2013).

2. Metodologia

Para Creswell (2010), os métodos qualitativos devem empregar uma abordagem diferente da investigação acadêmica. As estratégias de investigação escolhidas têm uma enorme influência nos procedimentos com passos singulares na

análise dos dados. De Sordi (2013), discorre que a pesquisa qualitativa emprega técnicas interpretativas para análise do fenômeno. Já a pesquisa do tipo mista emprega tanto técnicas qualitativas quanto quantitativas. Entretanto conforme Yin (2009), a análise na evidência do estudo de caso constitui-se um dos fatores mais difíceis.

As características da pesquisa exploratória podem ser elencadas através de uma lista de questões visando o planejamento de um procedimento qualitativo pré-elaborado que permite o uso de métodos amplos e versáteis para este fim conforme a Fig. 1 a seguir (CRESWELL, 2010).

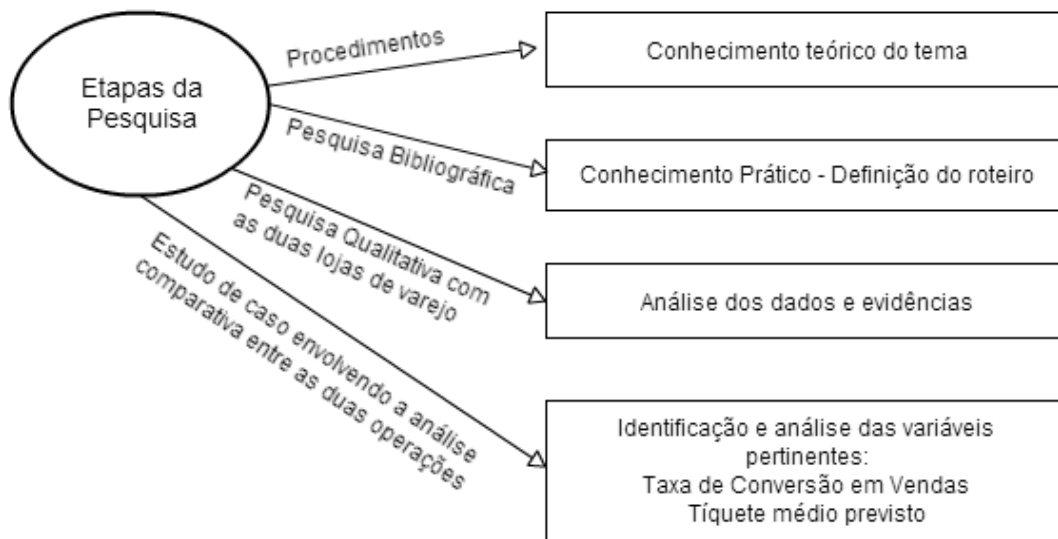


Figura 2: Etapas da Pesquisa

Fonte: Adaptado de Creswell (2010)

2.1 Estudo de Caso - Seleção

A rede de franquias escolhida trata-se de uma operação de varejo na região de Campinas voltada para a comercialização de flores naturais e produtos de decoração. Tem como empreendedora uma única proprietária que inaugurou sua primeira loja no início da década de 90. Em 2010 iniciou o processo de franquias, inaugurando sua primeira loja franqueada na cidade de Salvador e depois Espírito Santo e Rio de Janeiro. Tendo quatro lojas próprias, sediadas em São Paulo e Campinas.

Visando legitimar os dados coletados as duas operações escolhidas para o estudo de caso são lojas próprias sob a gestão da própria franqueadora que disponibilizou o tempo necessário e todos os dados imprescindíveis para a validação do constructo.

O período para a realização dessa investigação foi compreendido nos meses de abril, maio e junho de 2014.

2.2 Coleta de Dados, Amostra e Resultados

Através da coleta de dados primários, entrevistas junto ao empreendedor e levantamento dos registros de desempenho comercial e financeiro junto às duas lojas de varejo, os dados foram tabulados e parametrizados em planilha de excel visando validar a importância das duas variáveis motivadas pelo *turnover*: (a) Taxa de conversão em vendas por colaborador; (b) Tíquete médio de vendas por colaborador.

As duas lojas da rede escolhidas para a pesquisa são operações próprias com mais de quatro anos de atuação e desempenho comercial semelhante além do mesmo quadro de colaboradores. Na Figura 3 a seguir é apresentado o cenário das duas operações ora denominadas Loja A e Loja B.

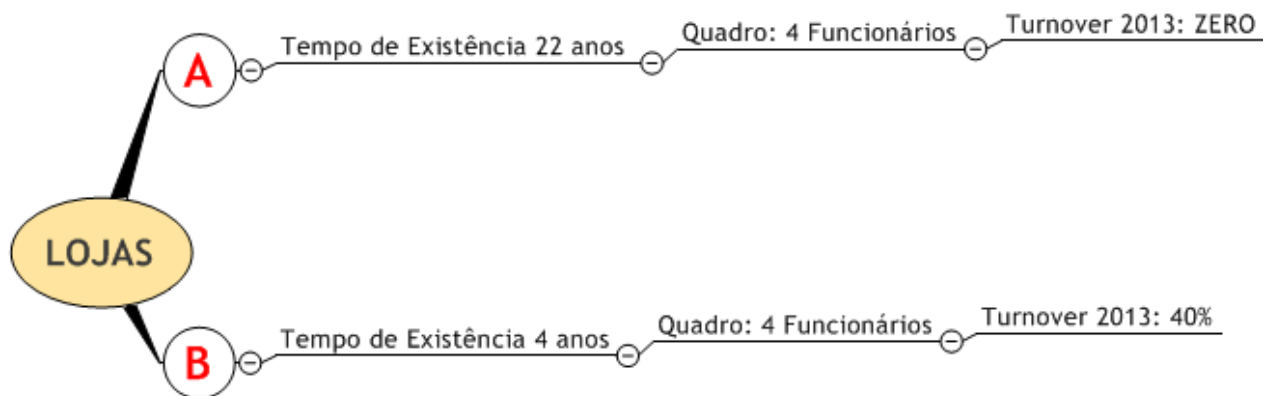


Figura 3 - Cenário - Loja A e Loja B

O índice de *turnover* de colaboradores dessas operações foi mensurado e identificado no período base (ano 2013), sendo que a **loja A** não apresentou movimentação no quadro de funcionários.

A **loja B** apresentou um turnover de 40% em seu quadro motivado principalmente pela solicitação de dispensa do serviço.



A **loja A** possui um quadro com funcionários antigos e com alto grau de maturidade profissional. A **loja B** além do índice de turnover verificado está localizada em um centro comercial, o que obriga a empreendedora a ter uma equipe que opera com horários comerciais longos e atuação nos finais de semana, principais causas que geram a insatisfação e os pedidos de demissão de seus colaboradores na **loja B**.

Após a coleta dos dados financeiros e desempenho comercial das operações foi apurado o tíquete médio de venda por funcionário além do índice da taxa de conversão em vendas de cada colaborador conforme Figura 4 a seguir.

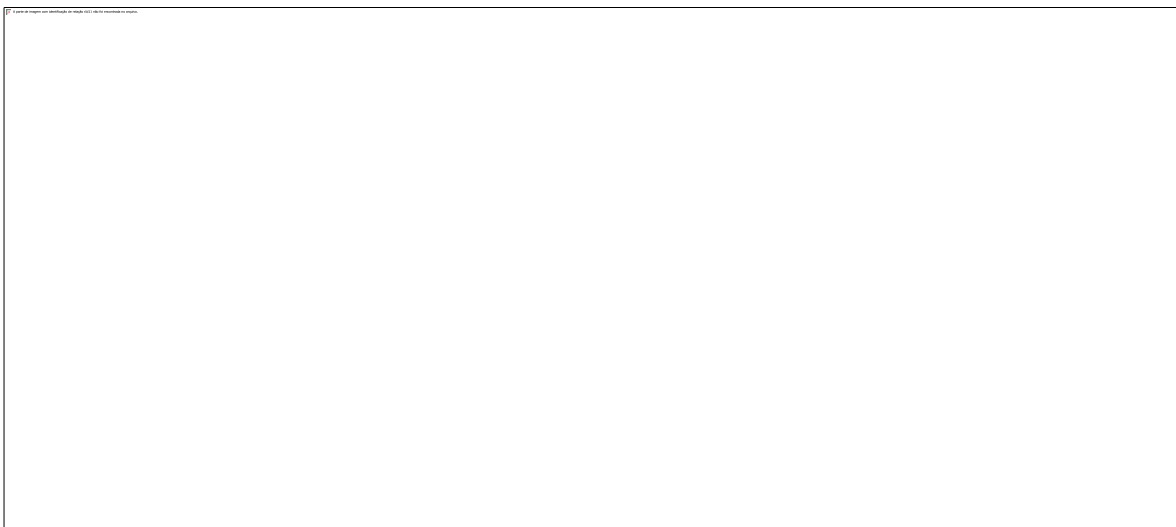


Figura 4 - Tíquete médio e Taxa de Conversão

O tíquete médio de venda foi apurado individualmente dividindo a quantidade de cupons vendidos pela quantidade de clientes atendidos no período.

Quanto ao “tíquete médio” a *Loja A* como não apresentou turnover durante o período de 2013, a quantidade de vendas realizadas por cada vendedora foi mensurada através da média geral. Portanto tivemos um tíquete médio calculado com base no quadro de 4 (quatro) vendedoras que tiveram uma média de R\$ 63,00 (sessenta e três reais), este cálculo foi obtido pela divisão do volume de vendas no ano de 2013 pelo número de cupons fiscais emitido nesse período pela operação.

A “taxa de conversão” ou valor médio de vendas é obtida dividindo a quantidade de vendas realizadas no período pela quantidade de clientes atendidos. No caso da *loja A* foram levantados os mapas de atendimento por cada vendedor, apurando



o grau de produtividade comercial de cada colaborador. Ou seja, conforme Figura 4 acima esse índice foi de 60%, isso representa que a cada 10 (dez) clientes atendidos 6 (seis) vendas foram realizadas.

Na avaliação de desempenho comercial levantado junto a *loja B* o tíquete médio por vendedor com menos de 3 (meses) de trabalho ficou em torno de R\$ 41,50 (quarenta e um reais e cinquenta centavos).

A Taxa de Conversão permaneceu com o índice de 40%, ou seja o colaborador com menos de 3 (três) meses tem um desempenho de 4 (quatro) vendas a cada 10 (dez) clientes atendidos. Na Tabela 1 a seguir é demonstrado através de um cenário comparativo o grau de importância nos resultados comerciais obtidos entre as duas lojas e o impacto no turnover com relação ao desempenho na Loja 2.

Tabela 1 - Cenário Comparativo - Desempenho Comercial

Cenário comparativo de desempenho entre as lojas - A cada 100 clientes atendidos - Índice por vendedor		
LOJA A	Indicadores	Desempenho comercial
Turnover	0	
Conversão em Vendas	60%	60
Tíquete médio	R\$ 63,00	3.780,00
LOJA B	Indicadores	Desempenho comercial
Turnover	40%	
Conversão em Vendas	40%	40
Tíquete médio	R\$ 41,50	1.660,00
Loja A e Loja B - Diferença		2.120,00

Conforme Tabela 1 a *loja A* apresenta um desempenho comercial superior. A cada 100 (cem) clientes atendidos ela consegue com sua equipe atingir R\$ 3.780,00 (três mil setecentos e oitenta reais) em vendas.

A *loja B* apresenta uma queda substancial em relação a *loja A*. A cada colaborador com menos de três meses que atende 100 (cem clientes), apresenta um resultado de R\$



2.120,00 (dois mil, cento e vinte reais). Ou seja, a cada 100 (cem) clientes atendidos a *loja A* mantém um resultado de R\$ 2.120,00 (dois mil, cento e vinte reais) a mais que a *loja B* em relação à venda individual de um colaborador com menos de 3 (três) meses. O que permite apontar um índice de produtividade comercial em torno de 56% na *loja A* por colaborador a mais em comparação ao *loja B*.

3. Considerações Finais e Sugestões para Pesquisas Futuras

As conclusões desta pesquisa foram concebidas durante o seu desenvolvimento, diante das análises dos resultados encontrados entre as duas lojas envolvidas. Os resultados demonstraram e contribuíram para apontar o impacto direto que o *turnover* promoveu na *loja B* com o baixo desempenho de produtividade entre as duas variáveis apontadas, “*taxa de conversão em vendas*” e “*tíquete médio*” na relação “*colaborador com mais de três meses*”; “*colaborador com menos de três meses*”.

Dentro desse diagnóstico podemos observar a grande importância das ações que devem ser tomadas no ambiente interno do negócio, visando minimizar o *turnover* e promover planos específicos no que tange ao marketing interno visando a melhora contínua na competitividade da empresa.

A contribuição específica e efetiva dessa pesquisa contribuiu para mensurar de imediato a diferença de produtividade entre as operações, revelando dados ocultos até então no que tange a baixa receita por colaborador sem experiência no cenário de vendas e a importância direta dessa atuação nos resultados da *loja B*.

Essa investigação possibilita promover a necessidade de ampliar o campo dessa pesquisa com: (a) Amostras maiores em regiões diferentes; (b) Suscitar novas variáveis para análise visando à autoria de novos indicadores alinhados ao marketing interno; (c) Ampliar o leque da pesquisa em outros campos do varejo, serviços e produção.

Referências

ABF (Associação Brasileira de Franchising) – www.portaldofranchising.com.br – Primeiro acesso: 30/03/2014.

BEKIN. Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.



- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Fangaus**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo de informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010
- CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- CAVALCANTE, F. B. F.; ARRUDA, D. M. O. **Estratégias para geração de desempenho financeiro em franchising**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3 Es, I., 2003, Curitiba. Anais Curitiba: 3 Es, 2003, I CD-RON.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark.2002.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**, ed. 3. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- COSTA, Daniel. **Não Existe Gestão sem Comunicação: Como Conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- FREZATTI, Fábio; ROCHA, Wellington; NASCIMENTO, Artur Roberto; JUNQUEIRA, Emanuel Junqueira. **Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIULIANI, Antonio Carlos. **Administração de Varejo: para pequenas e médias empresas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração**. 2ª edição. Saraiva, São Paulo, 2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.



MELO P.L.R.ANDREASSI, T. **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MELO, P.L.R: ANDREASSI, T. **Publicação científica nacional e internacional sobre franchising levantamento e análise do período 1998-2007.**ENANPAD, 33 RJ, 2008.

MELO, P.L. R. / ANDREASSI, T. **Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007.** RAC, Curitiba-PR, v. 14, n. 2, art.5, PP. 268-288, Mar-Abr. 2010.

PADOVEZE, CLÓVIS LUIZ. **Planejamento Orçamentário.** 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação Integrada de Marketing: gestão dos elementos de comunicação. Suporte as estratégias de marketing e de negócios da empresa:** 4ª ed. Atlas: São Paulo, 2013.

ROBERTS, Harry V; SERGESKETTER, Bernard F. **A Qualidade é Pessoal: Uma Base para a Gerência de Qualidade Total.** São Paulo: Pioneira, 1994.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking: processo contínuo e sistemático de avaliação de produtos, serviços, e processos de trabalho, de organizações que reconhecidamente praticam as melhores técnicas com a finalidade de melhoria organizacional:** São Paulo, Makron Books, 1993.

MATTAR, Fauze Nakib. **Administração de Varejo.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.